Ecole Nationale des Sciences Appliquées de Fès

ENVIRONNEMENT ET ORGANISATION DES ENTREPRISES

Prof: M. SOUIYATE MOSTAFA

ENVIRONNEMENT ET ORGANISATION DES ENTREPRISES

Module	**Management et Environnement Economique de l'Entreprise**
Nature du module	**Modules de management**
Elément	**Organisation et environnement économique de l'entreprise**
Objectifs Pédagogiques	**Cet élément de module d'ouverture vers l'entreprise présente aux élèves ingénieurs les notions de bases concernant l'entreprise son environnement économique et organisationnel.** **Les objectifs sont :** **- S'initier à l'organisation des entreprises,** **- leurs classifications,** **- leur environnement économique** **- leurs fonctions** **- leurs structures**

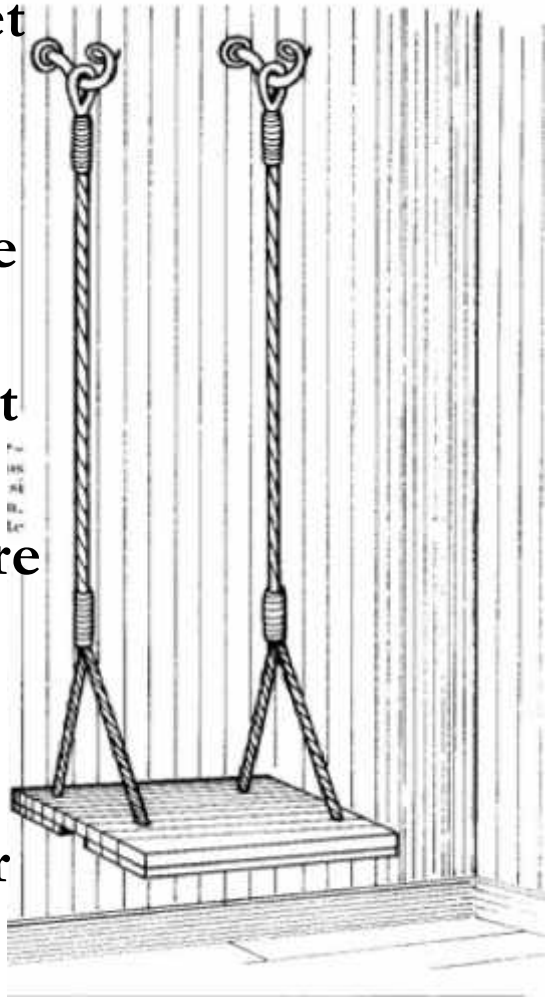
PLAN DU COURS

- **INTRODUCTION :**

- **PARTIE I : OUVERTURE A L'ENTREPRISE**
  - **CHAPITRE I: DEFINITION DES ENTREPRISES**
  - **CHAPITRE II: CLASSIFICATION DES ENTREPRISES**
  - **CHAPITRE III: L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE**
  - **CHAPITRE III: FONCTIONS DE L'ENTREPRISE**

- **PARTIE II : L'ORGANISATION DE L'ENTREPRISE**
  - **CHAPITRE I : LES THEORIE D'ORGANISATION DES ENTREPRISES**
  - **CHAPITRE II : LES STRUCTURES D'ORGANISATION DE L'ENTREPRISE**

Nous sommes nés dans le cadre d'organisations et ce sont encore des organisations qui ont veillé à notre éducation de façon à ce que plus tard, nous puissions travailler dans des organisations. Dans le même temps les organisations ont pris en charge nos besoins et nos loisirs. Elles nous gouvernent et nous tourmentent (et par moment les deux à la fois). Et, notre dernière heure venue, ce sont encore des organisations qui s'occuperont de nos funérailles. Et pourtant, bien peu comprennent réellement ces « animaux étranges » de nature collective, qui exercent une si grande influence sur nos vies de tous les jours. »



Nous avons un réel besoin de mieux comprendre théoriquement les organisations pour mieux les faire fonctionner à commencer par cette organisation qui domine notre monde contemporain :

L'ENTREPRISE !!!!!

Journellement, nous côtoyons tous des entreprises : consommateurs, salariés, membres des professions libérales…, nous vivons au milieu des entreprises mais la majorité les Connaissent fort peu et cette méconnaissance est devenue de moins en moins acceptable.

Comment militer efficacement dans un mouvement de consommateurs pas ou peu informés contre le dérapage de ces monstres économique ?

Comment demander un stage ou préparer des jeunes ingénieurs à intégré le monde des entreprises sans connaître leurs rouages et leurs modes de fonctionnement?

Comment ces jeunes managers de demain peuvent prendre la responsabilité de développer le tissu économique de leurs payés sans pouvoir connaitre les éléments et les structures de base de ce tissu?

Quel que soient notre rôle et notre place dans la société moderne, il est impératif de pouvoir comprendre le concept de l'entreprise

OBJECTIFS PEDAGOGIQUES

- Ce cours a pour objectif de répondre aux questions essentielles qui permettent de mieux comprendre, ***le fonctionnement*** **et** ***l'organisation des entreprises*****.**

❑ *Qu'est ce qu'une entreprise ?*

- ***Par quoi caractérise-t-on la diversité des entreprises ?***
- *Quelles sont* ***les classifications*** *et* ***les typologies*** *possibles ?*
- *Quelles sont* ***les fonctions*** *fondamentales de l'entreprise ?*

❑ *Qu'est ce qu'une Organisation ?*

- ***Quelles sont les fondements théoriques de l'organisation des entreprises?***
- *Comment définir* ***une structure*** *et Quels sont les* ***paramètres de structuration*** *?...*

- Personne ne sortira de cette pièce avant que nous ayons pu répondre à ces deux questions : a) Qui a organisé cette entreprise ? b) Et Dans quel but?

OBJECTIFS PEDAGOGIQUES

Répondre à ces questions, c'est :

1-Découvrir l'environnement dans lequel évolue l'entreprise. Notamment, à travers l'identification de ses différentes approches et partenaires. De saisir aussi, le caractère divers et varié du « phénomène » Entreprise, à travers l'identification ces typologies et ses fonctions.

2- comprendre les fondements des théories des organisations et leurs importance pour le management et le développement de l'entreprise.

1ére partie : DEFINITION ET ENVIRONNEMENT DES ENTREPRISES

Une Entreprise est…

- **Qu'est-ce que L'ENTREPRISE ?**
- **En quoi l'entreprise se distingue-t-elle des autres formes d'organisation ?**

- *Par quoi caractérise-t-on* ***la diversité des entreprises*** *?*
- *Quelles sont les* ***classifications et les typologies*** *possibles ?*
- ***Qu'est ce qui caractérise l'environnement d'une entreprise*** *?*
- *Quelles sont les* ***fonctions fondamentales*** *de l'entreprise ?*

« […] Ce n'est pas de la bienveillance du boucher, du brasseur, ou du boulanger, que nous attendons notre dîner, mais du souci qu'ils ont de leur propre intérêt. Nous ne nous adressons pas à leur humanité, mais à leur amour propre, et nous ne leur parlons jamais de nos propres besoins, mais de leurs avantages. […] »

Adam Smith, *Enquête sur la nature et les causes de la richesse des Nations*

« La main invisible »

Le moteur du progrès socioéconomique n'est pas la sagesse humaine mais l'égoïsme individuel. Il existe un *homo economicus* qu'il faut laisser s'exprimer (« la main invisible »).

Quand la main invisible s'abat sur le marché.

La division du travail est un phénomène socio-naturel qui résulte de la « disposition naturelle » de la société à travailler, produire, commercer et à échanger,

La principale objectif de la division du travail et de l'amélioration des conditions de vie d'une société, est l'étendue du marché. Il faut développer le marché et le commerce.

DONC laisser développer L'ENTREPRISE

L’entreprise est au cœur de tout système économique, en effet c’est la cellule de base de l’activité économique.

Proposer une définition exhaustive de l’entreprise n’est pas chose facile à cause de la multiplicité des vues et des entités désignées sous cette appellation (Economique, sociologique, politique...)

A/ L'approche classique de l'entreprise l'entreprise :

❑Qu'est-ce que L'ENTREPRISE ?

OPTIQUE ECONOMIQUE DE L'ENTREPRISE:

C'est un ensemble des structures qui agissent sur le plan économique peu importe leur statut ou leur nature juridique.

L' entreprise se caractérise comme une entité économique, une unité de production, un groupement de moyens humains hiérarchisés et matériel *avec* **un pouvoir de décision central** qui combine l'ensemble des facteurs de production (physiques, financiers, intellectuels) afin de créer une ***Valeur économique.***

A/ Définition de l'entreprise :

L' Entreprise est une : ***Organisation humaine***

ayant pour mission de créer une **valeur** économique.

C'est une Interaction entre l'économique, le sociologique et l'organisationnel:

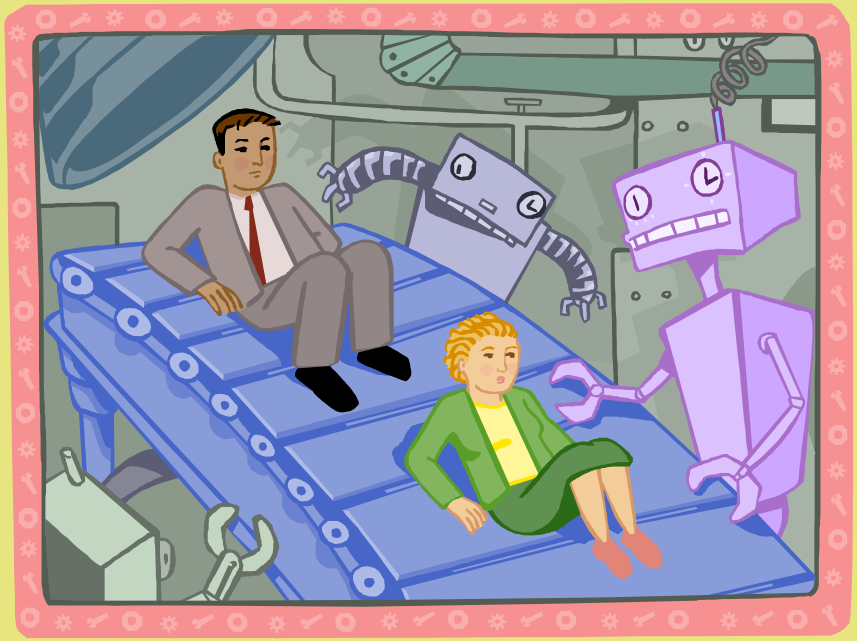
1 : « l'entreprise est ***un agent économique*** dont la fonction principale est la production de biens et services destinés à être vendus sur un marché »
Mais c'est aussi une unité de répartition des richesses

2 : « l'entreprise est ***un corps social*** ayant une fin économique : la production » (groupement humain organisé autour d'un objectif précis afin de réaliser un profit)

3 : « une entreprise est **une organisation,** *juridiquement autonome,* qui met en œuvre différents moyens, appelés facteurs de production, de façon optimale pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés pour la production ou la commercialisation de biens ou de

L'Entreprise est un Groupement humain

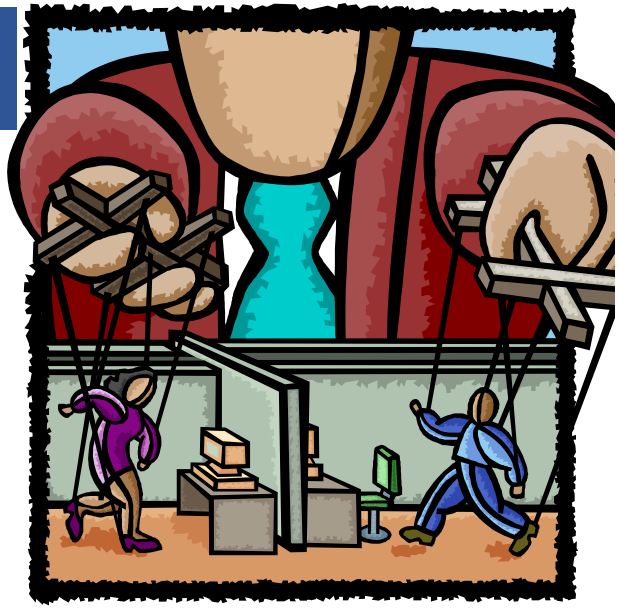
- L'entreprise est d'abord une **Organisation humaine** ou un
- regroupement de **personnes**.
- Ce n'est pas :
  - **les édifices,**
  - **les équipements,**
  - **les produits**.



Les 10 plus grandes entreprises mondiales par effectif employé de 2010 selon le Fortune Global 500. (CNNMoney.com. Classement pour 2010 paru en 2011)

Rang	Nom	Pays	Effectif	Secteur
1	Wal-Mart	États-Unis	2 100 000	Commerce de détail
2	China National Petroleum	Chine	1 674 541	Pétrole
3	State Grid Corporation	Chine	1 564 000	Pétrole
4	Sinopec	Chine	640 535	Automobile
5	Toyota Motor	Japon	317 716	Services
6	Japan Post Holdings	Japon	233 000	
	Exxon Mobil			Pétrole
7	Royal Dutch Shell	États-Unis	103 700	Pétrole
8	BP	Pays-Bas	97 000	
	Chevron			Pétrole
9		Royaume-Uni	79 700	Pétrole
10		États-Unis	62 196	

L'Entreprise est une Organisation



- Signification : présence d'un ordre, d'une _____**structure hiérarchique**_____.
- L'entreprise est **organisée.**
- Ce n'est pas une foule de personnes _____**Sans but**_____ qui se promène dans la rue.
- Les employés sont tenus de respecter certaines _____**règles**_____ de comportement.

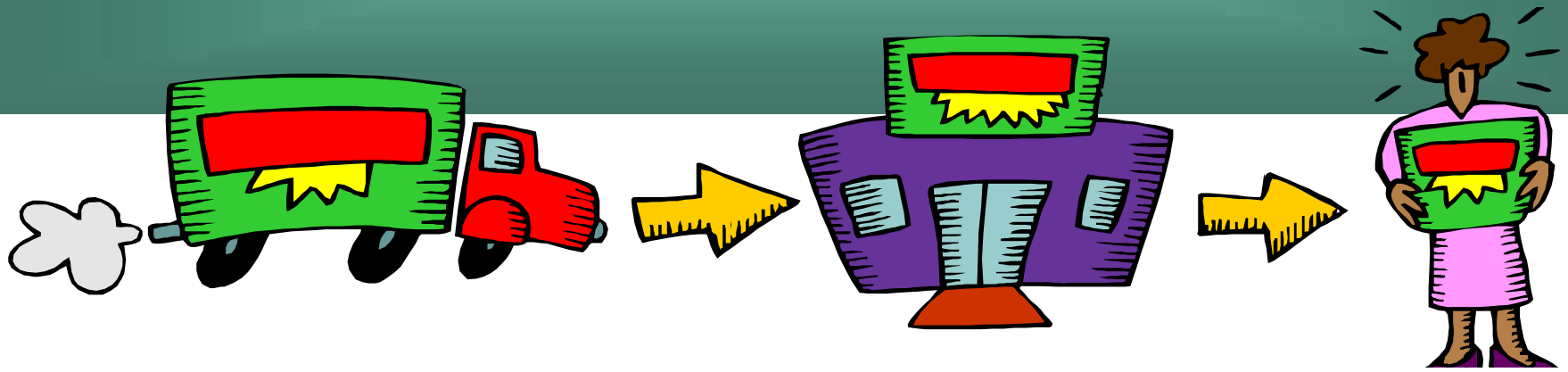
L’Entreprise est une Organisation

L'ENTREPRISE: DEFINITIONS

Objectif de l'Entreprise = Créer une valeur économique

La valeur des **extrants** que l'entreprise produit doit être **supérieure**

à la valeur des **intrants** qu'elle consomme.



Les 10 plus grandes entreprises mondiales par effectif employé de 2010 selon le Fortune Global 500. (CNNMoney.com. Classement pour 2010 paru en 2011)

Rang	Nom	Pays	Chiffre d'affaires (Mds. $)	Secteur
1	Wal-Mart	États-Unis	421 849	Commerce de détail
2	China National Petroleum	Chine	240 192	Pétrole
3	State Grid Corporation	Chine	226 294	Pétrole
4	Sinopec	Chine	273 422	Pétrole
5	Toyota Motor	Japon	221 760	Automobile
6	Japan Post Holdings	Japon	203 958	Services
7	Exxon Mobil	États-Unis	354 674	Pétrole
8	Royal Dutch Shell	Pays-Bas	378 152	Pétrole
9	BP	Royaume-Uni	308 928	Pétrole
10	Chevron	États-Unis	196 337	Pétrole

Les 10 plus grandes entreprises mondiales par effectif employé et chiffre d'affaires en 2015 selon le Fortune Global 500. (CNNMoney.com. Classement pour 2015

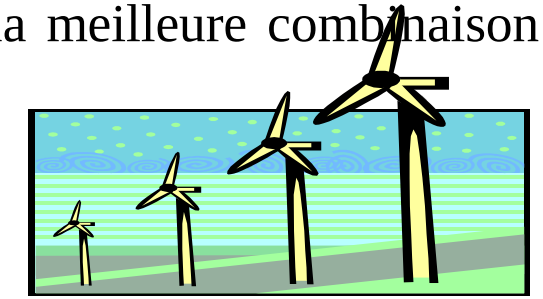
Rang	Nom	Pays	Chiffre d'affaires (millions $)	Bénéfice (millions $)	Employés	Branche
1.	Wal-Mart	États-Unis	482 130	14 694	2 300 000	Commerce de détail
2.	State Grid Corporation	Chine	329 601	10 201	927 839	Électricité
3.	China National Petroleum Corporation (CNPC)	Chine	299 271	7 091	1 589 508	Pétrole
4.	Sinopec	Chine	294 344	3 595	810 538	Pétrole
5.	Royal Dutch Shell	Pays-Bas	272 156	1 939	90 000	Pétrole
6.	ExxonMobil	États-Unis	246 204	16 150	75 600	Pétrole
7.	Volkswagen	Allemagne	236 600	- 1 520	610 076	Automobile
8.	Toyota Motor	Japon	236 592	19 264	348 877	Automobile
9.	Apple	États-Unis	233 715	53 394	110 000	Électronique
10.	BP	Royaume-Uni	225 982	- 6 482	79 800	Pétrole
11.	Berkshire Hathaway	États-Unis	210 821	24 083	331 000	Finance
12.	McKesson	États-Unis	192 487	2 258	68 000	Pharmacie

Etp est = unité de production

Pour créer de la valeur économique, l'entreprise doit **combiner différents facteurs de production.** (qui comprend des bâtiments, des machines (**moyens de production),** des personnes qui y travaillent (**capital humain**)

Le but de l'entreprise est d'atteindre l'efficacité maximale afin de minimiser les coûts et de réaliser des profits. Pour cela elle recherche la meilleure combinaison possible des facteurs de production.

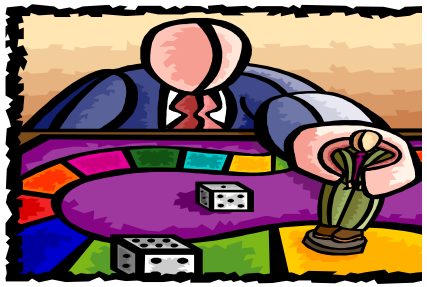
- **Richesses** naturelles



- Main-d'œuvre

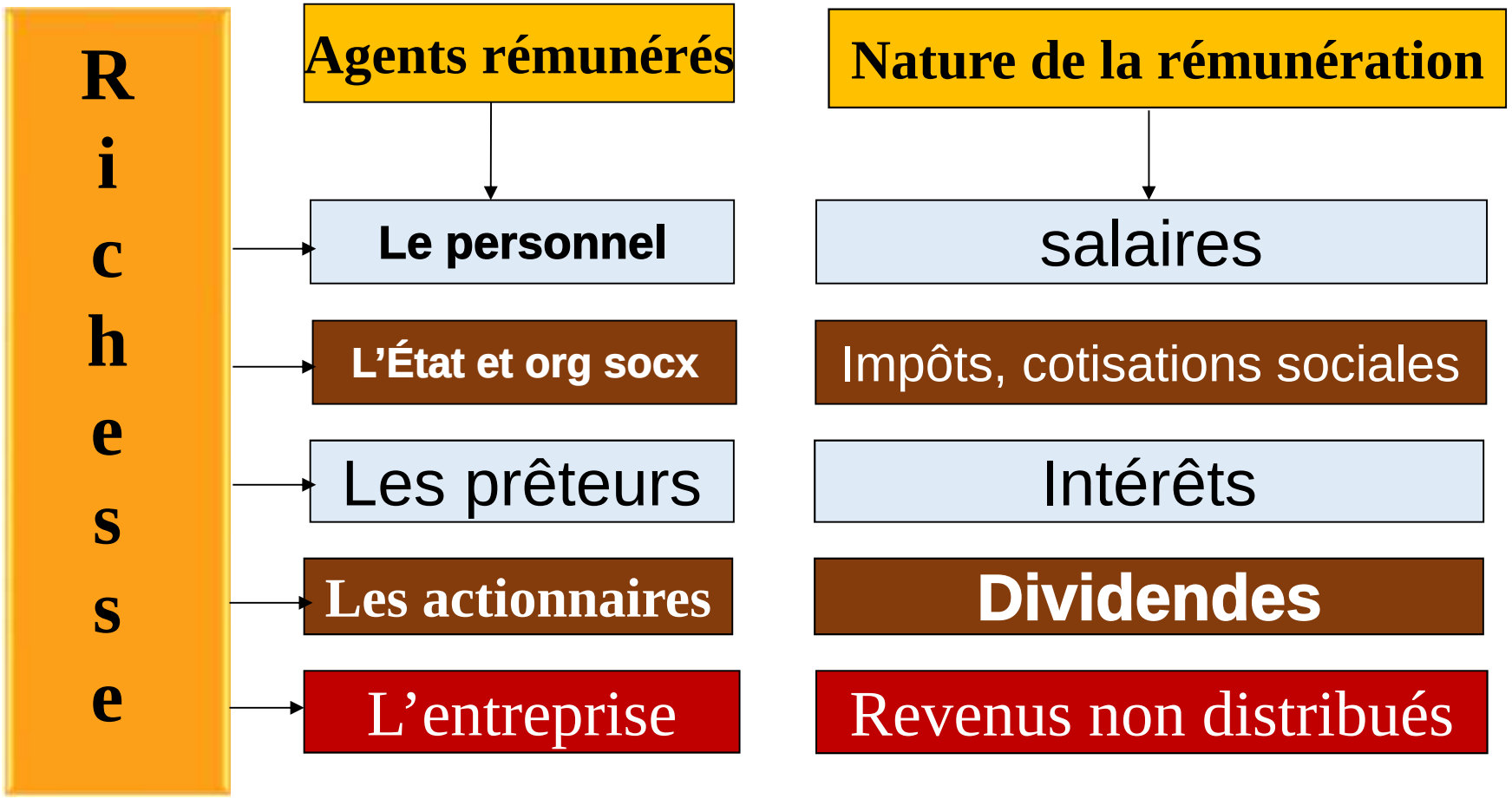
Ressource$ financière$

- Entrepreneurs/***MANAGER***



ETP = UNE UNITE DE REPARTITION DES RICHESSES

Les richesses créées – encore appelées "valeurs ajoutées" – servent par la suite à rémunérer l'ensemble des agents économiques ayant participé à l'activité de production de l'entreprise.



Chapitre I : Définition de l'entreprise

II : APPROCHE SYSTEMIQUE DE L'ENTREPRISE

A. Qu'est-ce qu'un système?

Rappelons que notre Ecole par exemple est une organisation composée de :

- **Éléments organiques** ; l'ensemble des éléments structurels tel que l'administration, les professeurs, les étudiants…
- **Éléments non organiques** ; ensemble de relations et interactions entre les structures et les individus.

De ce fait, l'Ecole comme d'ailleurs l'entreprise sont des organisations structurées (chacun à sa place et sa fonction dans l'établissement). Cette organisation est également appelée un système.

Un système est donc « un ensemble d'éléments en interaction dynamique organisé en fonction d'un but »

Joël de Rosnay

B. Les composantes d'un système

Un système est composé d'éléments en interaction, il ne s'agit pas d'une simple juxtaposition d'éléments mais d'un ensemble organisé de façon cohérente en fonction d'un but .

Le système-entreprise comporte deux types de composants :

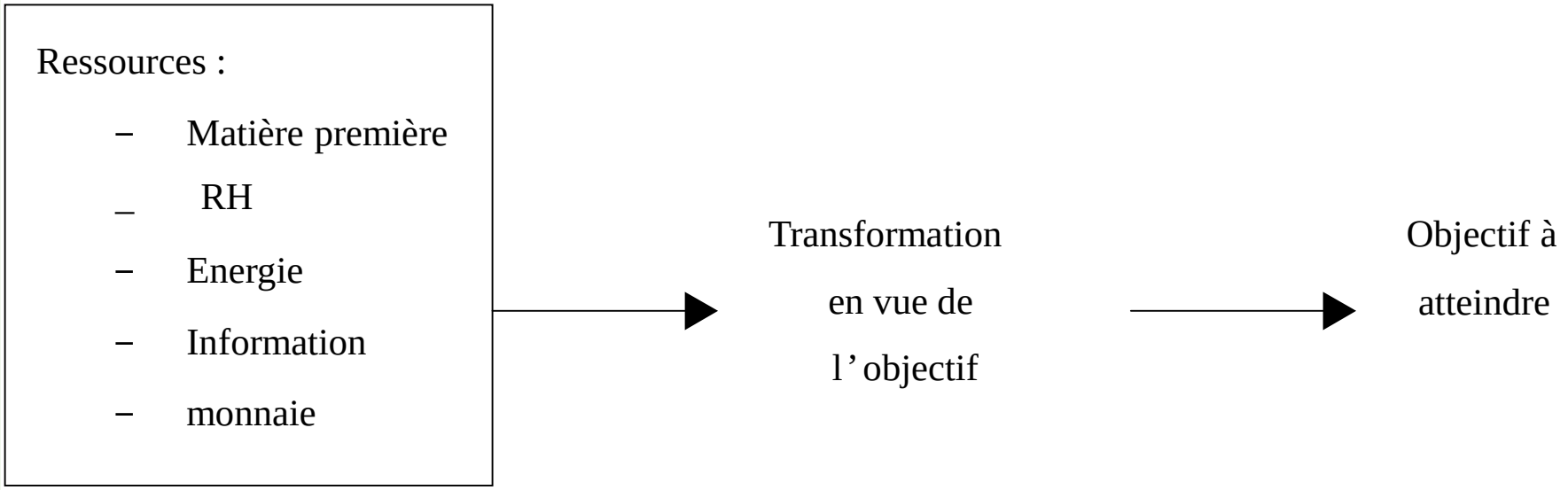
1- Des composants structuraux : un territoire délimité, des équipements, des ressources humaines,…

2- Des composants fonctionnels : des flux d'énergie, d'information, des marchandises circulant entre les unités du système, des moyens de contrôle de la bonne marche du système,…

L'APPROCHE SYSTEMIQUE DE L'ENTREPRISE

C'est en transformant efficacement les flux (ou ressources) que le système-entreprise est susceptible d'atteindre ces objectifs.

Ce processus peut être décrit par les opérations suivantes :



le système-entreprise transforme les flux

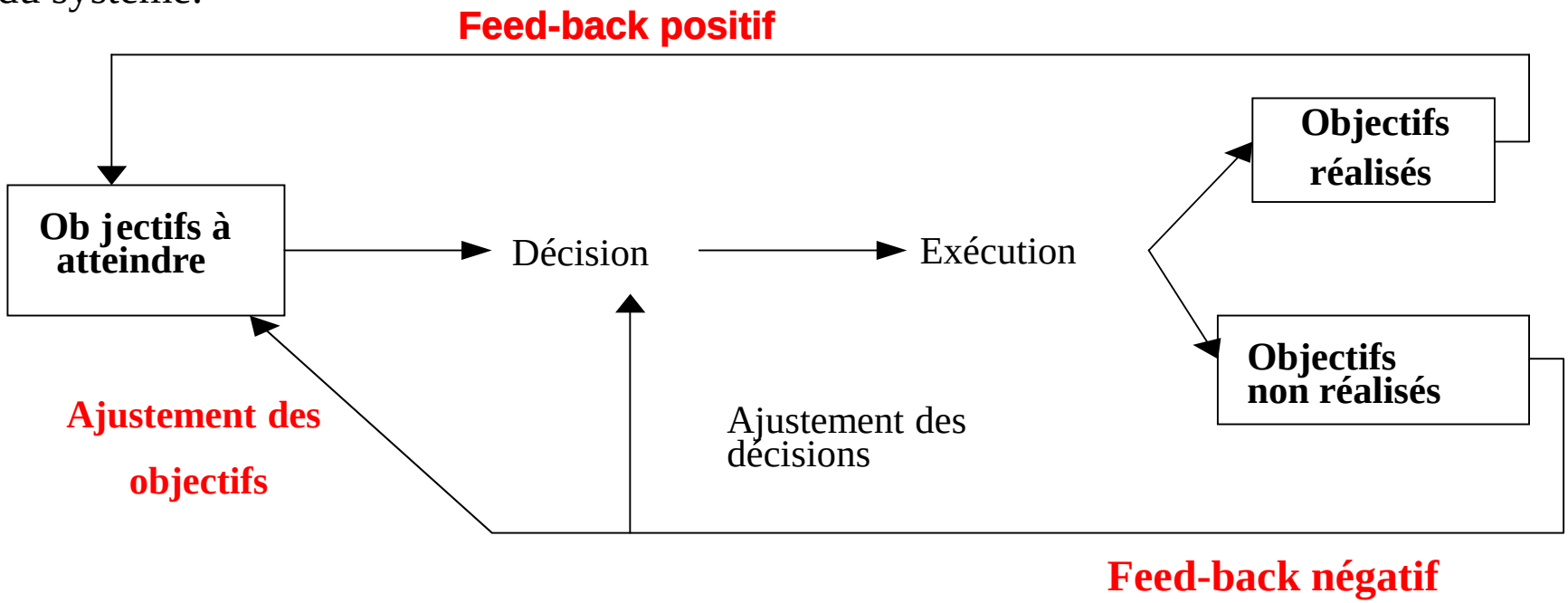
Le système de transformation des flux (ressources) n'est pas aussi simple, car il peux subir l'influence d'autres facteurs macro et micro économiques, ce qui impose que le système d'entreprise doit avoir une possibilité de régulation.

La Notion de Régulation

L'entreprise est un système de régulation dont chaque module traverse l'organisation et concourt au but commun : produire des biens ou des sources avec une optique économique

La régulation peut se faire par :

- Rétroaction (ou feed-back) : c'est à dire que l'analyse des extrants permet de déterminer une action correctrice sue intrants.
- Anticipation : c'est à dire que l'étude de l'environnement permet d'anticiper les besoins de régulation.
- Indicateurs : c'est à dire que les corrections sont en fonction de mesures représentatives du système.



le système-entreprise s'ajuste pour atteindre les objectifs fixés

C - LES CARACTERESTIQUE DU SYSTEME-ENTREPRISE

L'entreprise, réalité économique et sociologique, est un système **organisé**, **ouvert** et **finalisé**

1. l'entreprise est un système organisé

L'entreprise est une unité structurée, constituée d'organes hiérarchisés et spécialisés, et d'un certain nombre de liaison les reliant.

a. Les organes

On distingue plusieurs types d'organes, entre autres,

1. ***Les organes permanents*** : ex. - directeurs, chef d'usine,…..
   - service personnel, comptable,…
   - état major
2. **Les organes non permanents** : ex. - comités d'études et de Coordination
   - commissions d'enquête
3. **Les organes réglementaires** : ex. - conseil d'administration

b. Les liaisons

Les types de liaisons entre organes permanents peuvent être :

1. **Hiérarchiques** : autorité d'une personne sur la totalité de l'activité d'une autre.
2. **Fonctionnels** : autorité de compétence d'une personne sur une autre, limitée à son domaine de spécialité.
3. **De conseil** : il s'agit de spécialistes qui assistent le manager dans ses décisions.

2 . Un système ouvert

L'entreprise est en relation avec son environnement économique, technologique, fiscal,….par des flux (ressources) d'entrée (Intrants) et des flux de sortie après traitement des produits (Extrants).

a- Flux d'entrée : Ce flux est composé de:

- **Facteurs de production** (ex. : main d'œuvre, matériel, matière premières)
- **Financiers** (capitaux)
- **Facteurs d'information** (ex. : technologies nouvelles, législation, études de marché,….)

b-Flux de sortie : composé de:

- Produits et services,
- Financiers (dépenses, revenus),
- information (publicité, bilan,….).

3. Un système finalisé

L'entreprise poursuit une double finalité :

Une finalité à caractère personnel : (ex. : prestige, pouvoir, profit de l'entrepreneur et des dirigeant) ;

Une finalité à caractère institutionnel :
- **Économique** (accroitre le développement de l'entreprise);
- **Sociale** (satisfaction du personnel) ;
- **Sociétale** (intégration dans l'environnement, satisfaction des besoins,..)

Les finalités sont caractérisées par des objectifs fixés par les dirigeants, comme par exemple :
− doubler la production dans cinq ans ;
− augmenter annuellement les salaires de 5%.

DEFINITION DE L'ENTREPRISE

SYNTEHESE

Approche Eco. traditionnelle

L'entreprise en tant qu'unité de production et de répartition

- Produire des biens et des services en combinant des facteurs de production
- Distribuer des revenus en partageant les richesses réées (valeur ajoutées)

Approche systémique

L'entreprise est un système

ORGANISE ET DIRIGE

Les décisions sont prises par un groupe d'hommes organisés et hiérarchisés.

FINALISE

L'entreprise poursuit des buts précis : recherche du profit, de la croissance

OUVERT

L'entreprise est en relation avec son environnement économique, technique, politique…

CHAPITRE II : TYPOLOGIE DES ENTREPRISES

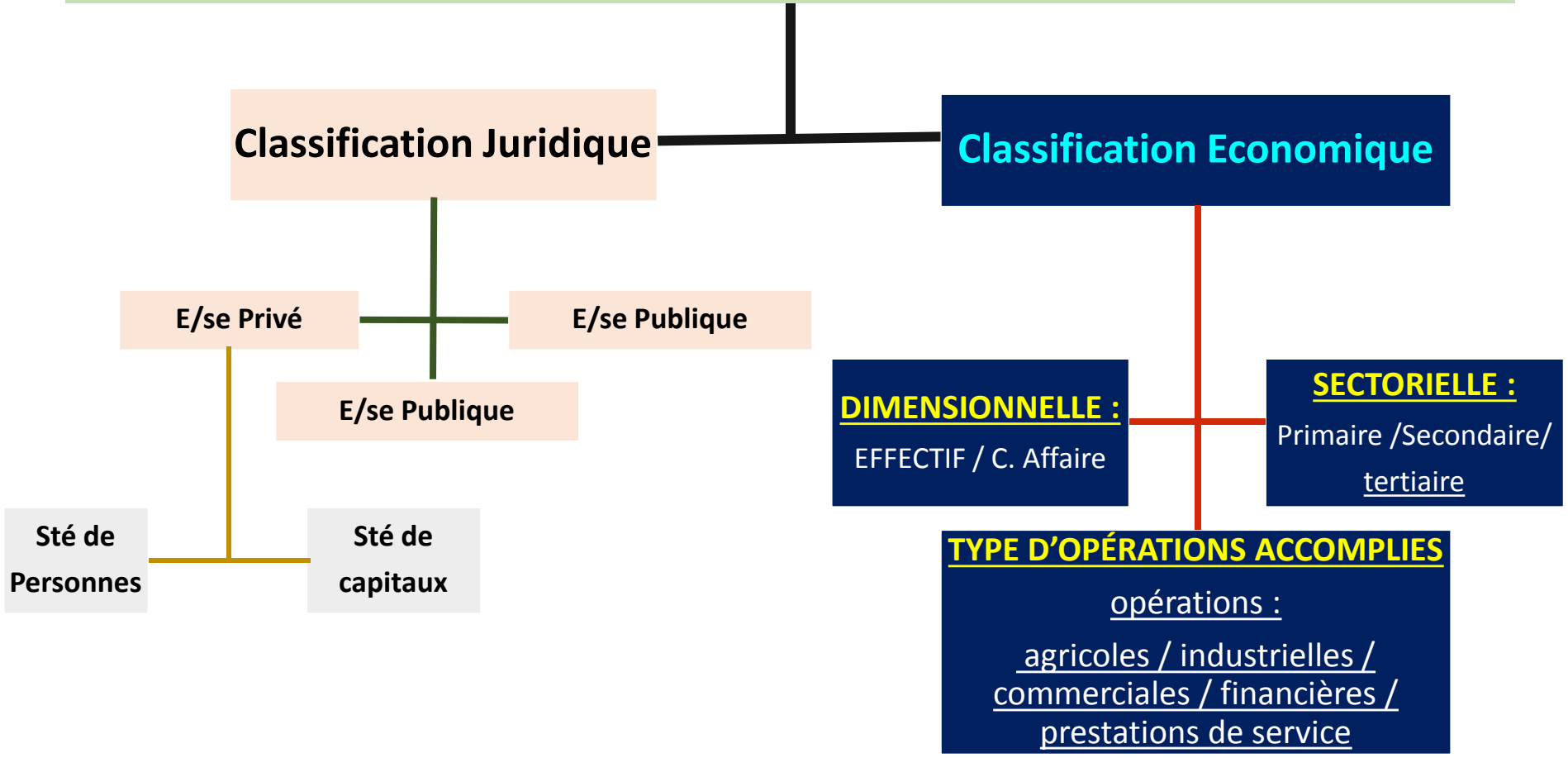
CHAPITRE II : TYPOLOGIE DES ENTREPRISES

De l'artisan menuisier travaillant seul ou en famille à la Royal Air Maroc (RAM) qui compte environ 53000 salariés, on observe une grande diversité d'entreprise. Cette diversité rend nécessaire l'établissement de typologies. Ainsi, il sera possible de constituer des ensembles homogènes et des regroupements permettant de positionner une entreprise en fonction de caractéristiques ayant des incidences en terme de gestion. Cette classification des E/se à partir des différents critères permet :

- Une représentation simplifiée de la réalité,
- Une comparaison dans le temps et dans l'espace,
- A une E/se de situer ses performances par rapport à des unités de la même classe qu'elle.

TYPOLOGIE DES ENTREPRISES

La diversité des E/se conduit à leur classification selon de nombreux critères:



I – La Classification Juridique

Le fait d'entreprendre est aujourd'hui encadré par une réglementation complexe. La plupart des entreprises fonctionnent dans un cadre prédéterminé par la loi
la forme juridique d'une entreprise résulte de deux éléments :le statut légal et la composition du capital

- Composition du capital

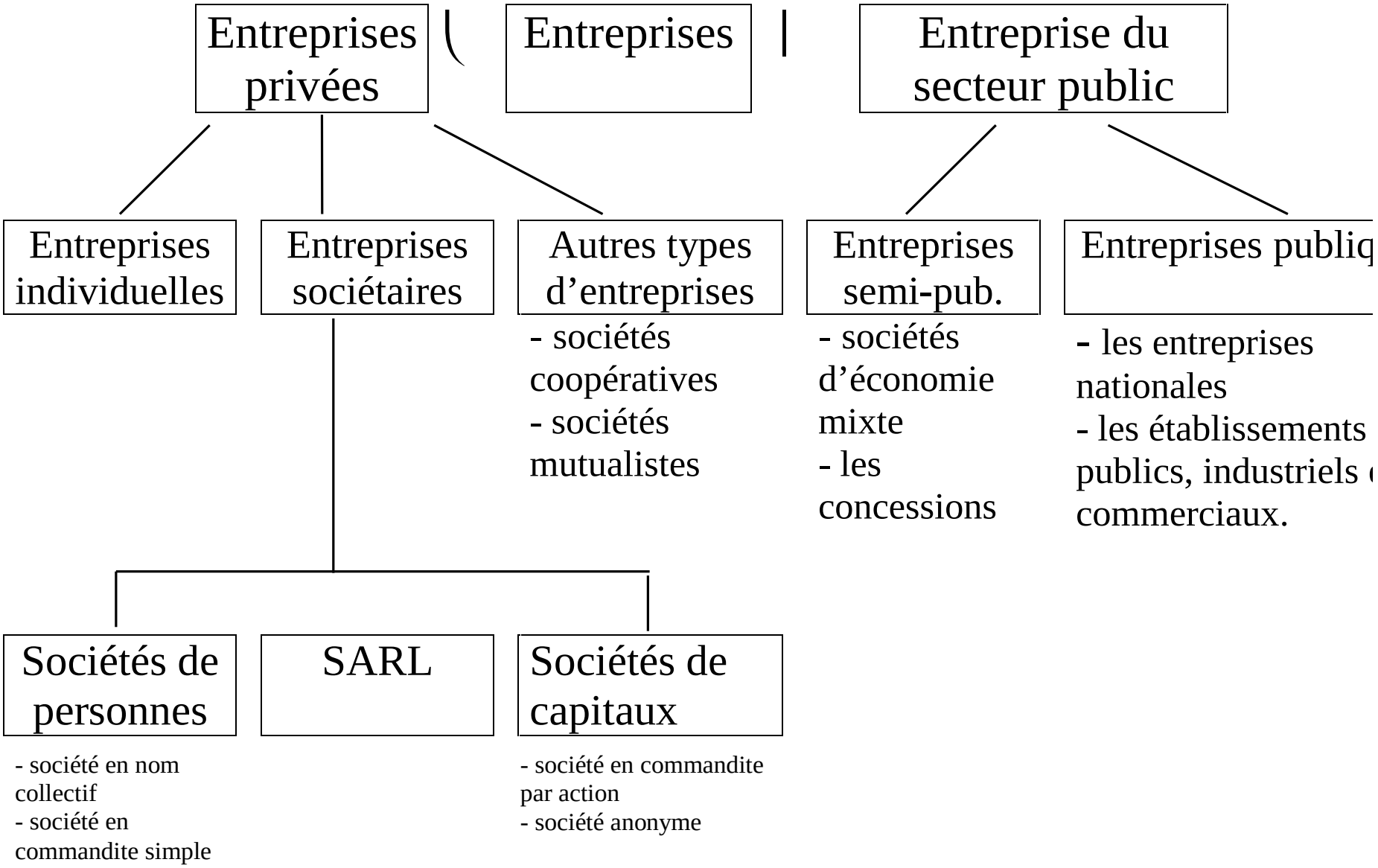
les entreprises publiques ou mixtes / les entreprises privées

- Le statut juridique

entreprise individuelle/entreprise sociétaire
différentes formes sociales permettent de constituer **une personne morale** apte à faire des actes de gestion.

TYPOLOGIE DES ENTREPRISES

I - la classification juridique :



TYPOLOGIE DES ENTREPRISES

I – La Classification Juridique

Cette classification permet de distinguer entre :

- *Les entreprises du secteur public*
- *Les entreprises privées :*

A) Les entreprises du secteur public :

a) Les entreprises publiques : Ce sont des entreprises qui appartiennent en totalité à l'Etat qui détient l'intégralité du capital, le pouvoir de gestion et de décision.

L'apparition de ce secteur au Maroc est liée à des raisons politiques, économiques et sociales. Un certain nombre d'entreprises appartenant à ce secteur ont été privatisées depuis 1990 (La SAMIR, SODIA, Altadis Maroc, Maroc Telecom...), L'Etat ne conservera que les entreprises publiques jugées d'intérêt stratégique pour le pays. (Comme la Royale Air Maroc, OCP par exemple)

b) Les entreprises semi-publiques : Ce sont des entreprises contrôlées par les pouvoirs publics : choix des investissements, niveau des prix, politique de l'emploi, performance de gestion…etc, mais où des personnes privées participent au financement et/ou à la gestion.

TYPOLOGIE DES ENTREPRISES

I – La Classification Juridique

B/ Les entreprises privées :

Ce sont des entreprises dont le capital est détenu à 100% par les secteur privé. Elles peuvent être une entreprise individuelle, des sociétés ou une coopérative.

Deux types d'entreprises Sont à distinguer :

- **L'ENTREPRISE INDIVIDUELLE :** (personne physique) qui ne possède pas de personnalité juridique distincte de celle de la personne physique de son exploitant.

  E/se individuelles représentent plus de 60% de l'ensemble des entreprises. Bien que la responsabilité du propriétaire soit totale, les entreprises individuelles présentent l'avantage d'être des structures simples à créer. Cette forme juridique est le plus souvent retenue par des artisans commerçants, exploitants agricoles et les petites entreprises industrielles.

- **L'ENTREPRISE SOCIÉTAIRE :** juridiquement la société est un contrat par lequel deux ou plusieurs personnes conviennent de mettre en commun leurs biens ou leur travail ou les deux à la fois en vue de partager le bénéfice qui pourra être résulté.

On parle alors de la **PERSONNALITÉ MORALE JURIDIQUE** qui s'acquiert par l'immatriculation au registre de commerce et qui est distincte de la personnalité de ces associés fondateurs ou exploitants (SA, SARL…)..

I – La Classification Juridique

AVANTAGES DE LA FORME SOCIETAIRE :

- LES SOCIÉTÉS sont non seulement PLUS PUISSANTES dans le commerce et l'industrie, mais les secteurs d'activités les plus importants ne peuvent être exploités que par des sociétés anonymes, tels que les banque et les assurances.
- De plus, Les SOCIÉTÉS, et surtout les SA, peuvent RÉUNIR D'ÉNORMES CAPITAUX, notamment, en attirant l'épargne des ménages par l'émission des valeurs mobilières sous forme d'actions et d'obligations. C'est particulièrement vrai pour la SA qui doit comprendre plusieurs actionnaires et qui est la forme juridique des grandes entreprises.
- La S.A.R.L est une structure simple qui permet de limiter la responsabilité financière des associés au montant de leurs apports.

I – La Classification Juridique

COMPARAISON ENTRE DIFFERENTES FORMES D'ENTREPRISES :

Critères	Entreprise individuelle	Association	Société
Personnalité morale	Non : la création d'une entreprise individuelle ne donne pas naissance à un être juridique distinct de l'entrepreneur	Oui, si déclarée à la préfecture ; personnalité plus complète si l'association est reconnue d'utilité publique (elle peut recevoir des dons et legs)	Oui, si elle est immatriculée au Registre du commerce et des sociétés
But	Lucratif	Désintéressé ou lucratif (uniquement pour la réalisation d'économies)	Lucratif
Capital	Aucune exigence	Aucune exigence	Exigence variable selon le type de société
Patrimoine	Il se compose des éléments du patrimoine personnel de l'entrepreneur	Il se compose des cotisations, local, immeubles strictement nécessaires à l'accomplissement du but social	Il se compose de biens meubles, immeubles apportés ou acquis par la société. Il se distingue de celui des associés.
Apports	Aucune exigence légale	Facultatifs	Obligatoires pour sa création : – biens (numéraire, meubles, immeubles) – industrie (autorisé sous conditions dans certaines sociétés)
Droits financiers des membres	Résultats bénéficiaires ou déficitaires attribués à l'entrepreneur	Néant : les membres ne peuvent se partager ni d'éventuels excédents ni le boni de liquidation	Partage des bénéfices et du boni de liquidation entre associés

Limite de la classification juridique

La classification juridique ne rend pas toujours compte des liens financiers qui existent entre entreprises. Or, pour des raison économiques et financières et politiques, les entreprises cherchent à se regrouper sous forme de group afin de gagner plus de poids dans la domaine économique.

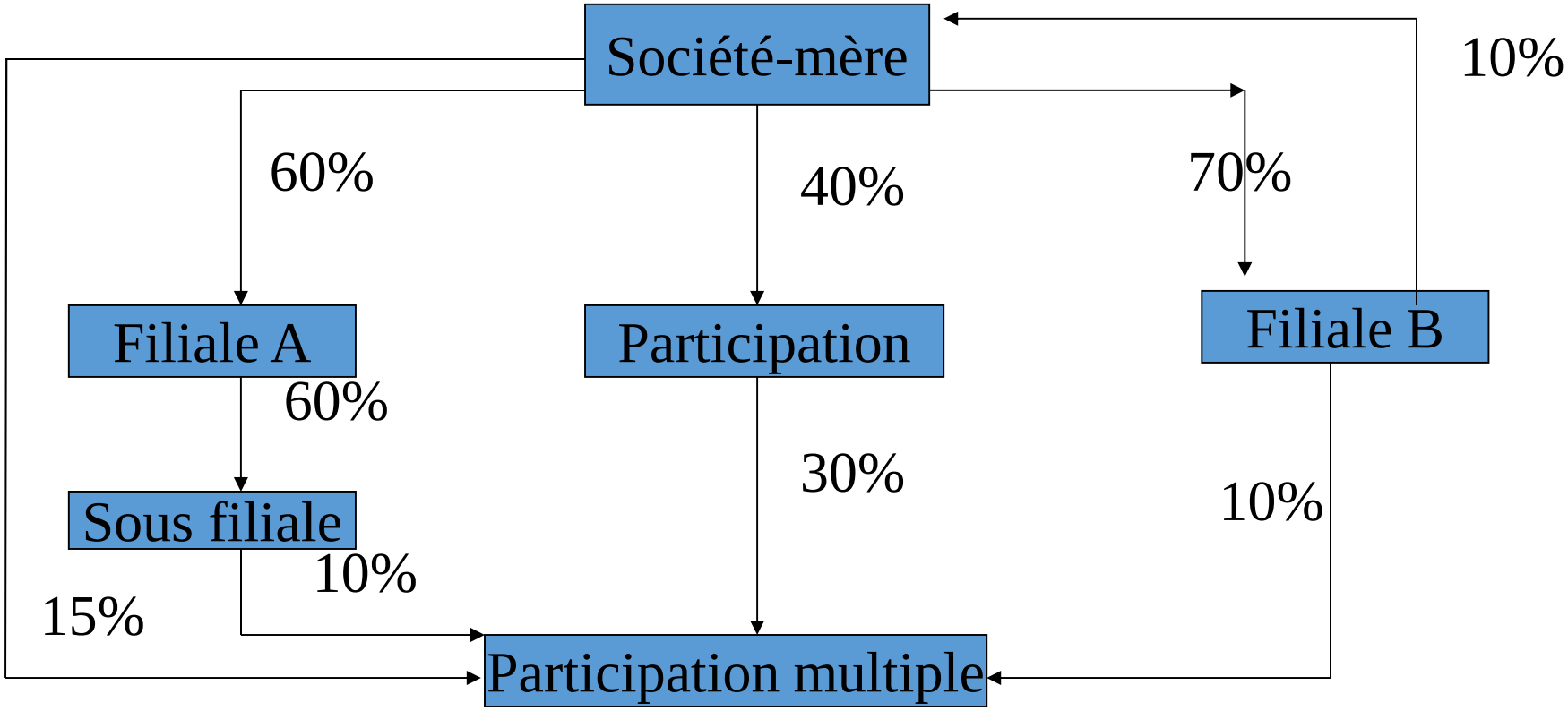
Ex., Au Maroc l'indépendance en 1956 et surtout la loi sur la marocanisation promulguée en 1973 on poussée à la naissance de groupes marocains publics et privés en tant que forme dominante dans l'économie marocaine.

***Groupe*: ensemble de sociétés ayant des relations financières et économiques et contrôlées soit par une société-mère, soit par une société de portefeuille (holding), il peux prendre plusieurs formes:**

- **Filiales :**contrôle supérieur a 50%
- **Prises de participations:** contrôle compris entre 10 et 50%
- **Firme multinationale (FMN) :** Une FMN est une entreprise qui possède des unités de production implantées dans plusieurs pays et gérées selon une stratégie mondiale.

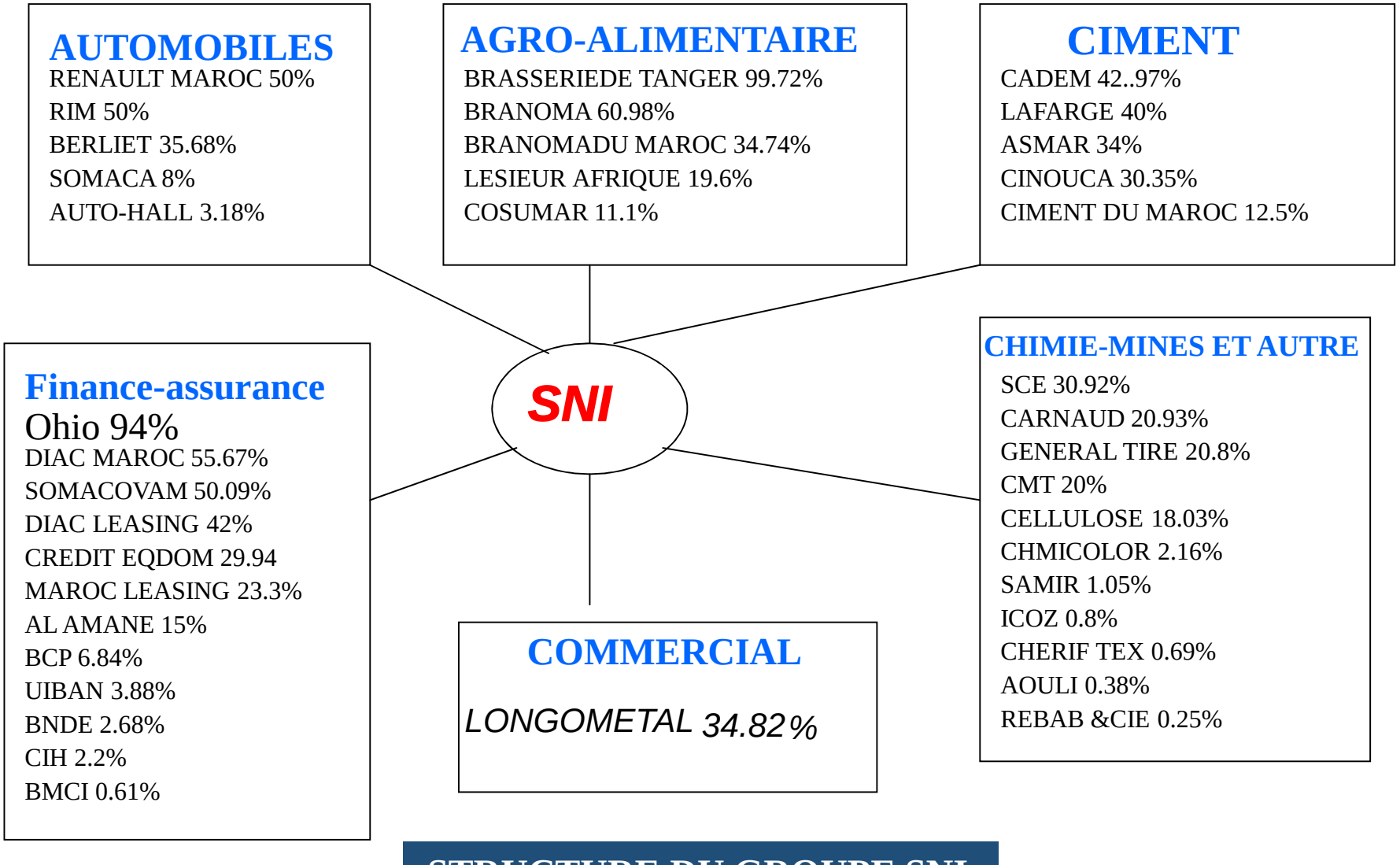
TYPOLOGIE DES ENTREPRISES

Schéma d'un groupe



Participation croisée entre la société- mère et la filiale B

La structure du groupe se matérialise souvent sous forme d'organigramme, dont un exemple est fourni par le cas de la SNI (Société Nationale d'Investissement, privatisée en 1994).



STRUCTURE DU GROUPE SNI

II- Classification économique :

Cette classification peut se faire selon trois aspects :

- Classification dimensionnelle
- Classification par secteur.
- Classification par type d'opérations accomplies.

A- La classification Sectorielle

On distingue :

1) **Le secteur primaire** : il regroupe toutes les entreprises utilisant à titre principal le facteur naturel. Il englobe l'agriculture, l'élevage, la pêche, etc…
2) **Le secteur secondaire** : regroupe toutes les entreprises ayant comme activité la transformation de matières premières en produits finis. Il englobe dont toutes les industries.
3) **Le secteur tertiaire** : il regroupe toutes les entreprises prestataires de services. Sa composition est très hétérogène car il regroupe tout ce qui n'appartient pas aux deux autres secteurs, à savoir : les activités de distribution, de transport, de loisir, de crédit, d'assurance,...
4) De nos jours, on parle du **secteur quaternaire** : il concerne les prestations intellectuelles (en général, cette appellation désigne les sociétés de conseil informatique).

TYPOLOGIE DES ENTREPRISES / CLASSIFICATION ÉCONOMIQUE :

A- La classification Sectorielle

Le secteur quaternaire : Esquisse d'une définition

certains auteurs ont enrichi la typologie traditionnelle des trois secteurs économiques (secteur primaire secteur primaire, secteur secondaire, secteur tertiaire) en affirmant l'existence d'un quatrième secteur relativement récent.

Pour certains auteurs ce secteur couvre le transport, le commerce, les communications, les finances et l'administration publique; ils proposent même une extension du secteur comprenant les services de santé, d'éducation, de recherche, de récréation et artistiques, les services basés sur la connaissance, comme ceux produits par les consultants

D'autres encore définissent le secteur quaternaire plus par **les processus de production** mis en œuvre que par ses produits ; ces nouvelles façons de produire annoncent l'avènement d'une « économie quaternaire».

Le secteur quaternaire comme base de l'économie quatenaire

Il s'agit d'un secteur économique conjuguant le secteur secondaire et le secteur tertiaire dont les produits ne sont ni des biens, ni des services, mais*« de nouveaux services incorporant des biens »*, la mise à disposition temporaire de biens, de personnes, ou de combinaisons de biens et de personnes.

Dans l'automobile par exemple, nous avions traditionnellement le fabricant qui fournissait le produit (la voiture) et le garagiste qui fournissait le service (la maintenance et la réparation): aujourd'hui, on associe de plus en plus le produit et les service en proposant dès le départ, un montage financier, une garantie, la maintenance, une assurance réparation...

Ce secteur, qui se définit autant par ses produits que par la manière de les produire, est à la base de l'*économie quaternaire* ou *économie du quaternaire*.

TYPOLOGIE DES ENTREPRISES / CLASSIFICATION ÉCONOMIQUE :

Répartition des entreprises au Québec par secteurs

PRODUIT INTÉRIEUR BRUT (PIB)

La valeur de tous les biens et services produits à l'intérieur des limites géographiques d'un pays ou d'un territoire au cours d'une période donnée

Secteur d'activités	Nombre d'employeurs	Contribution au PIB (en milliards de dollars)
Secteur primaire	12 647	10 680
Secteur secondaire	35 997	39 662
Manufacturier	*15 726*	*31 502*
Construction	*20 271*	*8 160*
Secteur tertiaire	147 907	101 928
Divers	2 212	
Total	198 763	152 670

Source : Statcan, MIC,.

Le secteur tertiaire crée 74 % des emplois et génère les deux tiers du produit intérieur brut (PIB).

TYPOLOGIE DES ENTREPRISES / CLASSIFICATION ÉCONOMIQUE :

B - La classification dimensionnelle

La définition de la notion de dimension d'une entreprise n'est pas une chose simple. Il existe différents critères pour définir la dimension d'une entreprise. Selon sa dimension, l'entreprise va du simple atelier jusqu'à la grande entreprise.

La classification dimensionnelle permet de distinguer les petites, moyennes et grandes entreprises en se basant sur des critères, pris séparément ou ensemble, qui peuvent montrer le poids et la taille de l'entreprise :

Le chiffre d'affaires	La valeur ajoutée	L'effectif	Les capitaux propres	Le résultat de l'entreprise
Ce critère permet par comparaison avec ses concurrents, de mesurer la part de marché de l'entreprise.	Elle permet de mesurer La Richesse créée.	Il dépend des contraintes de la fonction productive.	Ils mesurent les fonds apportés par les propriétaires	Il traduit la performance de l'e/se. Mais il dépend de l'application de règles fiscales et comptables.

TYPOLOGIE DES ENTREPRISES / CLASSIFICATION ÉCONOMIQUE :

B - La classification dimensionnelle

1) Effectif du personnel employé :

L'application des critères de mesure de la taille conduit à distinguer les petites entreprises PE, les PME et les grandes entreprises. Le plus souvent, c'est le critère de l'effectif qui est retenu pour réaliser cette partition. On distingue ainsi :

- **Les petites entreprises** : qui emploient un effectif compris entre **1 et 9 salariés**.
- **Les moyennes entreprises** : employant un effectif compris entre **10 et 100 salariés** (selon certains économistes, ce nombre peut aller à **500**).
- **Les grandes entreprises** : celles qui emploient **plus de 500 salariés**

USA: 1-250 === petite E/se
250-500 === moyenne E/se
> 500 === grande E/se

France: 0-9 === très petite E/se
10-49 === petite E/se
50-499 === moyenne E/se
> 500 === grande E/se

TYPOLOGIE DES ENTREPRISES / CLASSIFICATION ÉCONOMIQUE :

B - La classification dimensionnelle

1) Effectif du personnel employé :

Les 10 premières entreprises françaises suivant leur effectif

Rang	Société	Secteur	Effectif
1	CARREFOUR	Hypermarchés	325 575
2	LA POSTE	Services	302 221
3	VIVENDI UNIVERSAL	Services	290 000
4	SODEXHO ALLIANCE	Hôtellerie	286 000
5	SNCF	Transports	216 605
6	VIVENDI ENVIRONNEMENT	Services	215 376
7	FRANCE TELECOM	Télécoms	188 866
8	SUEZ	Services	180 000
9	PSA PEUGEOT CITROEN	Automobiles	172 500
10	**SAINT-GOBAIN**	**Matériaux de construction**	168 174

TYPOLOGIE DES ENTREPRISES / CLASSIFICATION ÉCONOMIQUE :

B - La classification dimensionnelle

1) Effectif du personnel employé :

Le critère de l'effectif du personnel est important :

Du point de vue juridique, les entreprises ont des obligations légales spéciales selon l'effectif de leur personnel.

Du point de vue des relations humaines, dont la nature varie considérablement selon l'effectif.

Dans tout processus de production, la gestion du personnel occupe une place primordiale du fait de l'importance sans cesse croissante de l'individu dans le processus de production. Ainsi, une politique de gestion du personnel est fonction de l'effectif employé, car chaque fois que l'effectif s'accroît, elle devient une tâche administrative encore plus lourde et des procédés de gestion spécifiquement liés à l'effectif doivent être adoptés (procédé de motivation, d'intégration, etc…)

Du point de vue fiscal, certains seuils et modalités d'imposition dépendent des effectifs : le nombre et la composition (compétence) des salariés constitue un élément important dans le valeur contributive de l'entreprise.

TYPOLOGIE DES ENTREPRISES / CLASSIFICATION ÉCONOMIQUE :

B - La classification dimensionnelle

1) Effectif du personnel employé :

L'Univers des PME

Le code des investissements de 1983 considère comme PME toute entreprise dont le C.A ne dépasse pas **7,5 millions de dirhams**. Ils rassemblent les petites et moyennes entreprises qui emploient **au plus 500 salariés**. La plupart des dirigeants de PME ne souhaitent pas que leur entreprise dépasse une certaine taille – « la dimension humaine » de peur d'en altérer le fonctionnement (objectif de stabilité et de convivialité).

La modestie de la taille des PME permet une gestion du personnel plus efficace et plus économe.

Plus efficace : parce qu'elle se traduit souvent par une plus grande souplesse d'utilisation de la main d'œuvre et par un meilleur niveau d'implication de celle-ci.

Plus économe : parce que la main d'œuvre y est en général moins qualifiée et peu syndicalisée, ce qui tend à réduire le coût du travail et à faciliter l'ajustement des salaires en période de récession.

La taille restreinte des PME génère aussi un certain nombre d'handicaps, au premier rang desquels se trouvent les problèmes de financement. Dans le domaine du commerce extérieur les exportations sont fortement corrélées avec la taille des entreprises.

TYPOLOGIE DES ENTREPRISES / CLASSIFICATION ÉCONOMIQUE :

B - La classification dimensionnelle

2) Selon le chiffre d'affaires :

Le chiffre d'affaire permet d'avoir une idée sur le volume des transactions de l'entreprise avec ses clients. L'importance d'une entreprise peut se définir par le volume de ses transactions. Ce critère est important pour les raisons suivantes :

zIl est employé pour apprécier l'évolution des entreprises et pour les classer par ordre d'importance selon le chiffre d'affaires.
zPour l'entreprise, il constitue :

- **Un outil de gestion** : la variation du chiffre d'affaires permet à l'entreprise de mesurer la pertinence de ses méthodes de ventes. Ainsi, une baisse du chiffre d'affaires est souvent interprétée comme indicateur important de la mauvaise santé de l'entreprise.

- **Il est utilisé à des fins comparatives** dans le mesure où il permet à l'entreprise de se positionner par rapport aux autres entreprises de la même branche.

L'inconvénient de ce critère est qu'il ne permet pas de mesurer la contribution économique réelle de l'entreprise à la production nationale.

TYPOLOGIE DES ENTREPRISES / CLASSIFICATION ÉCONOMIQUE :

B - La classification dimensionnelle

2) Selon le chiffre d'affaires

Classement des 10 premières entreprises marocaines selon le chiffre d'affaires (Résultats de 2010)

Rang	Société	Chiffre d'affaires	Bénéfice	Secteur et Activité
1	OCP	43 500 000 000	8 800 000 000	Mines et Energie
2	SAMIR	37 030 146 965	835 881 318	Hydrocarbures
3	Maroc Telecom	31 665 000 000	9 949 000 000	Télécommunications
4	ONE	20 675 000 000	Non communiqué	Energie Electrique
5	Altadis Maroc	14 000 000 000	NC	Tabacs
6	Afriquia smdc	14 000 000 000	NC	Hydrocarbures
7	Royal air Maroc	12 942 677 169	NC	Transports
8	Shell du Maroc	9 510 150 292	403 053 750	Hydrocarbures
9	Marjane Holding	8 816 320 086	335 424 757	Grand distribution
10	Total Maroc	7 735 103 128	NC	Hydrocarbures

TYPOLOGIE DES ENTREPRISES / CLASSIFICATION ÉCONOMIQUE :

B - La classification dimensionnelle

C) Classification selon la valeur ajoutée :

Les ventes d'une entreprise ne sont pas uniquement constituées par des produits fabriqués ou des services rendus exclusivement par elle. Ceci est évident pour une entreprise commerciale qui vend la production d'activité, c'est également vrai pour une entreprise industrielle qui, pour produire, achète des matières premières, des demi produits (pièces par exemple) à d'autres entreprises.

Pour apprécier la contribution économique réelle d'une entreprise à la production nationale, il faut donc déduire de ses ventes les achats qu'elle effectue auprès d'autres entreprises. Toutefois, il ne faut pas retenir dans les achats les acquisitions d'investissement qui ne sont pas incorporés dans le produit fini.

On appelle consommation intermédiaire les achats d'une entreprise qui constitue des biens qu'elle détruit effectivement (consommation) mais à des fins productives (intermédiaires) et non pas pour satisfaire directement les besoins propre de l'entreprise.

La différence entre la production d'une entreprise et ses consommations intermédiaires s'appelle la valeur ajoutée (V.A) :

V.A = PRODUCTION – CONSOMMATION INTERMEDIAIRE

TYPOLOGIE DES ENTREPRISES / CLASSIFICATION ÉCONOMIQUE :

C - La classification selon le type d'opérations accomplies

Les opérations effectuées dans une entreprise peuvent être classer en 5 catégories :

1. **Les opérations agricoles : opérations dans lesquelles le facteur naturel est prédominant. Les variations climatiques font de l'aléa le signe caractéristique de l'activité agricole. Cet aléa porte notamment sur les quantités produites, le coût de production, le prix de ventes. Le revenu agricole est ainsi variable selon les années. En raison de leur caractère primaire, on parle surtout d' « exploitation agricole ».**

2. **Les entreprises industrielles : elles effectuent des opérations de transformation de la matière en produits finis. Toutes les entreprises ont un trait commun : le produit vendu ou produit fini étant différent des produits et matières ayant servi à son élaboration.**

Selon la destination des produits, on distingue :

⇒ Les industries intermédiaires : production des matières premières en produits semi-finis, qui seront utilisés par d'autres entreprises qui les incorporent à leur production. Les industries intermédiaires fabriquent donc des biens consommés par d'autres entreprises à des fins productives.

⇒ Les industries d'équipement : produisent des biens qui seront utilisés par les entreprises comme moyens de production ou équipement (biens durables) : outillage, machines, matériel...

⇒ Les industries de consommation : elles produisent des biens destinés à la consommation.

TYPOLOGIE DES ENTREPRISES / CLASSIFICATION ÉCONOMIQUE :

C - La classification selon le type d'opérations accomplies

3. Les entreprises commerciales :

Elles réalisent les opérations de distribution des biens :

- **Les entreprises commerciales assurant le fonction de grossiste : c'est-à-dire achat en grande quantité directement chez le fabricant et vente en grande quantité au revendeur.**

- **Les entreprises commerciales assurant la fonction de semi-grossistes : stade intermédiaire entre le grossiste et le détaillant.**

- **Les entreprises commerciales assurant la fonction de détaillant, qui vendent directement au consommateur. Elles sont alimentées soit directement par le producteur, le grossiste, ou le demi-grossiste, en fonction et au fur et à mesure de leurs besoins.**

4. – Les entreprises de prestations de service : elles fournissent deux types de services :

Service de production vendue à d'autres entreprises : société d'étude, agences de publicité… - Service de consommation : entreprises rendant des services aux consommateurs : transport, restaurants, locations…

5. Les entreprises financières : Elles réalisent les opérations financières à savoir : la création, la collecte, la transformation et la distribution des ressources monétaires et des ressources d'épargne.

Elles sont constituées par les banques qui font profession habituelle de recevoir des fonds qu'elles emploient pour leur propre compte en opération d'escompte, en opérations de crédit ou en opérations financières.

CHAPITRE III : L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE

CHAPITRE III : L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE

OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

Qu'est ce que l'environnement d'une entreprise ?	Définition de l'environnement de l'entreprise
Quels sont les facteurs clés à prendre en compte pour caractériser l'environnement d'une entreprise	Les domaines clés de l'environnement de l'entreprise
Quels sont les liens entre l'entreprise et son environnement ?	Les relations entre l'entreprise et son environnement

Définition de l'environnement de l'entreprise

I- Définition de l'environnement de l'entreprise

L'entreprise est un **système ouvert**, elle n'évolue pas dans une sphère propre isolée de son entourage, mais elle **entretient des relations** constantes avec **son environnement** local, national et international.

Cet environnement peut **exercer** sur l'entreprise **une action négative** en **freinant son développement** ou **une action bénéfique** en lui **permettant de se développer**.

Inversement l'entreprise agit sur son environnement :

- **Elle intervient sur la vie locale** par la suppression ou la création d'emplois.
- **Elle influence les habitudes et les rythmes de vie**.
- **Parfois elle devient un élément dévastateur pour son environnement en pollue son environnement** (rappelant la catastrophe de Tchernobyl : Ukraine (URSS à l'époque), 1986., Et l'accidents nucléaires de Fukushima au Japon, le 11 mars 2011).

II- LES DOMAINES CLÉS DE L'ENVIRONNEMENT

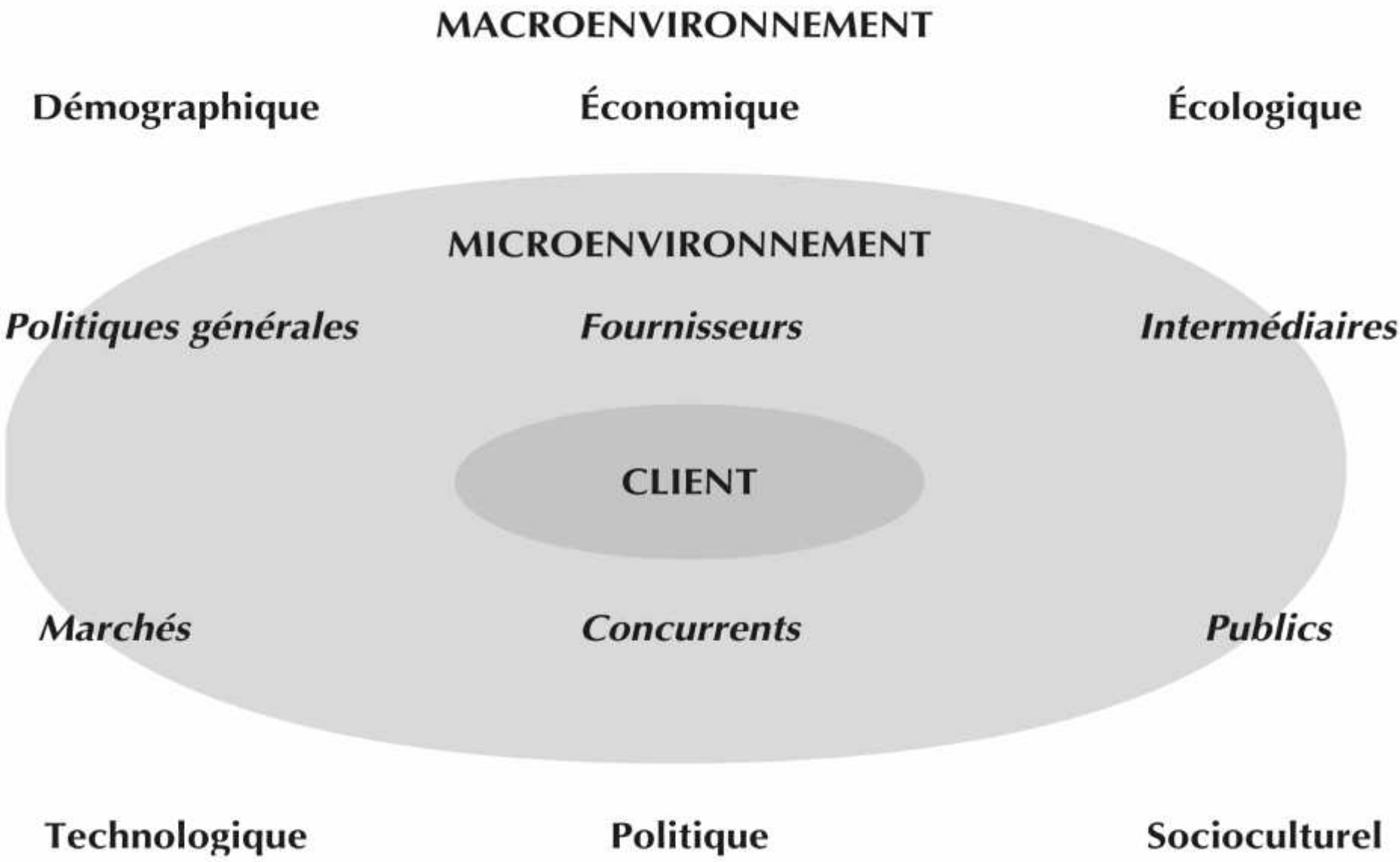
Le Robert définit l'environnement : «L'Ensemble des conditions naturelles et culturelles susceptibles d'agir sur les organismes vivants et les activités humaines».

L'environnement de l'Entreprise est l'ensemble des facteurs extérieurs à l'entreprise qui ont une influence sur son activité et son équilibre (Ils agissent et réagissent au profit ou à l'encontre de l'entreprise)**. on distingue :**

A. ***UN MACRO-ENVIRONNEMENT*** : environnement général de l'entreprise qui intègre les aspects sociologiques, économiques, juridiques, techniques … tant nationaux qu'internationaux.

B. ***UN MICRO-ENVIRONNEMENT*** : environnement spécifique de l'entreprise constitué de ses clients, ses fournisseurs, ses sous-traitants, ses concurrents..

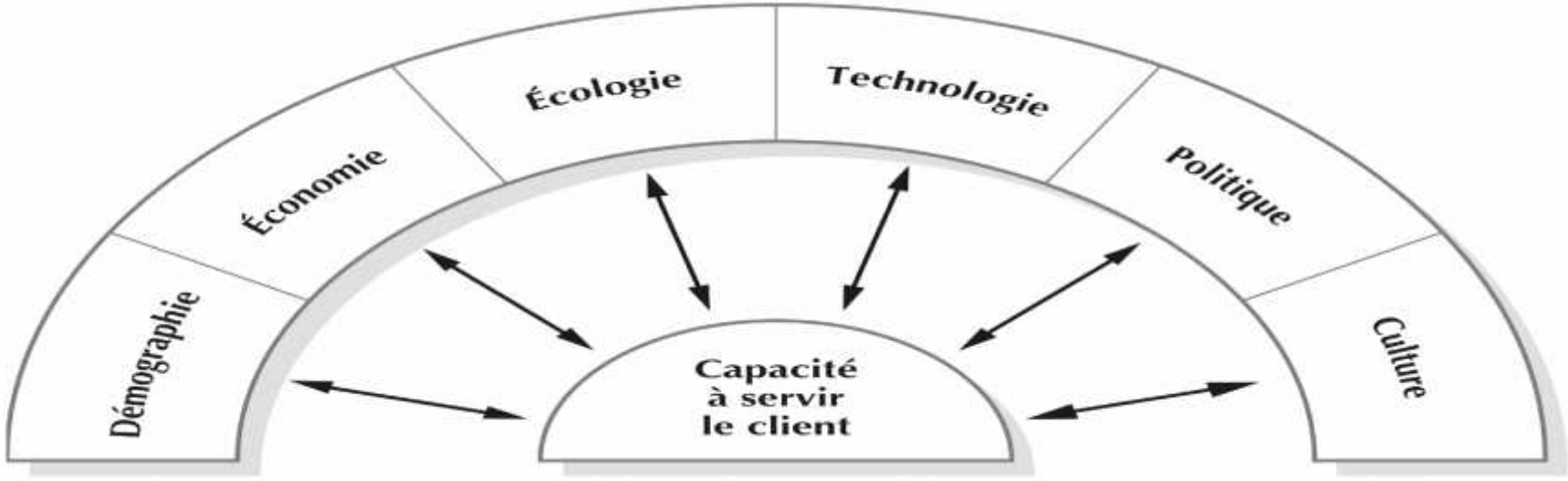
LES DOMAINES CLÉS DE L'ENVIRONNEMENT



II- LES DOMAINES CLÉS DE L'ENVIRONNEMENT

A- LE MACRO-ENVIRONNEMENT

Le macro environnement constitue l'environnement général de l'entreprise. Elle est composé de l'ensemble forces qui intègrent les aspects sociologiques, politiques, économiques, juridiques, techniques, écologiques, … tant nationaux qu'internationaux, sur lesquelles une entreprise a peu de pouvoir et qui influent sur son activité et son équilibre.



II- LES DOMAINES CLÉS DE L'ENVIRONNEMENT

A- LE MACRO-ENVIRONNEMENT

Il existe de nombreux facteurs clés de cet environnement qui ont des conséquences pour l'entreprise. Celles-ci se doivent les connaître pour agir efficacement. Par exemple, une entreprise qui décide de lancer un nouveau produit doit savoir que la demande future est fonction de multiples facteurs.

Politico - Juridiques	Culturels	Démographiques	Economiques	Technologiques
Stabilité politique, relations internationales Règlement juridique, Système judiciaire, Régime fiscal,...	Etat et évolution des valeurs et des croyances, niveau d'éducation…	Structure par âges, natalité, mortalité, projection future de la pyramide des âges…	Croissance économique, évolution des prix, politique, économiques de l'Etat (impôt, taux d'intérêt…)	Etat et évolution des connaissances, nouveaux produits, diffusion internationale de l'innovation..

II- LES DOMAINES CLÉS DE L'ENVIRONNEMENT

A- LE MACRO-ENVIRONNEMENT

1- L'environnement politico-juridique

L'environnement politique est composé des conditions extérieures à une organisation et relatives :

- Régime et climat politique (Démocratique, Dictature militaire, communiste, Système Libéral ou néo-libéral, socio-démocrate,…)
- Structures juridiques que l'entreprise devra respecter (réglementation fiscale, commerciale, sociale…)
- Politiques économiques publiques,
- Force des groupes de pression, (Patronat, syndicats, lobbies…)
- Climat des affaires (système judiciaire, bureaucratie, corruption…)

Ces éléments sont susceptibles de fixer des limites à la conduite des affaires et des individus dans une société.

II- LES DOMAINES CLÉS DE L'ENVIRONNEMENT

A- LE MACRO-ENVIRONNEMENT

2- L'environnement économique

L'environnement économique est composé des conditions extérieures à une organisation et relatives à :

- **la production de biens** (ressources naturelles, travail, capital),
- **la circulation des capitaux** (monnaie, crédit, bourse),
- **la répartition des ressources** (emploi, pouvoir d'achat),
- **la consommation de produits** (styles de vie, comportements d'achat),
- **la richesse collective**

Ces facteurs sont susceptibles d'influer sur la mise en marché de produits et de services.

II- LES DOMAINES CLÉS DE L'ENVIRONNEMENT

A- LE MACRO-ENVIRONNEMENT

3- L'environnement démographique

L'environnement démographique est composé des conditions relatives à la **taille**, à la **distribution**, à la **densité**, à l'**âge**, au **sexe**, à l'**ethnie**, à l'**occupation** et aux **comportements des populations humaines** susceptibles d'influer sur la mise en marché de certains produits.

Exp: Les tendances de la population actuelles

- le vieillissement de la population;
- les déplacements géographiques;
- la pluralité ethnique.

Ces facteurs déterminent quelles populations auxquelles l'entreprise aura affaire comme main d 'œuvre et comme clientèle.

II- LES DOMAINES CLÉS DE L'ENVIRONNEMENT

A- LE MACRO-ENVIRONNEMENT

4 - L'environnement technologique

L'environnement écologique est composé des conditions extérieures à une organisation et relatives aux milieux où vivent les êtres vivants, aux rapports de ces êtres avec leur milieu et à l'exploitation des ressources naturelles nécessaire à l'activité économique et susceptible de menacer ce rapport

Quelques tendances actuelles

- le rythme accéléré des changements technologiques qui influencent le style de vie sociétal et individuel;
- des possibilités illimitées ;
- la faiblesse des budgets consacrés à la recherche et au développement.

II- LES DOMAINES CLÉS DE L'ENVIRONNEMENT

A- LE MACRO-ENVIRONNEMENT

5 - L'environnement écologique

L'environnement technologique est composé des conditions extérieures à une organisation et relatives aux progrès technologiques susceptibles d'influer sur la création et le développement de produits.

Quelques tendances actuelles

- la pénurie des ressources naturelles;
- l'augmentation des coûts énergétiques;
- l'accroissement du taux de pollution;
- l'intervention gouvernementale.

L'entreprise doit alors :

- mesurer sa performance sur le respect des lois environnementales ;
- prévoir les coûts écologiques;
- étudier l'effet de ses produits sur l'environnement ;

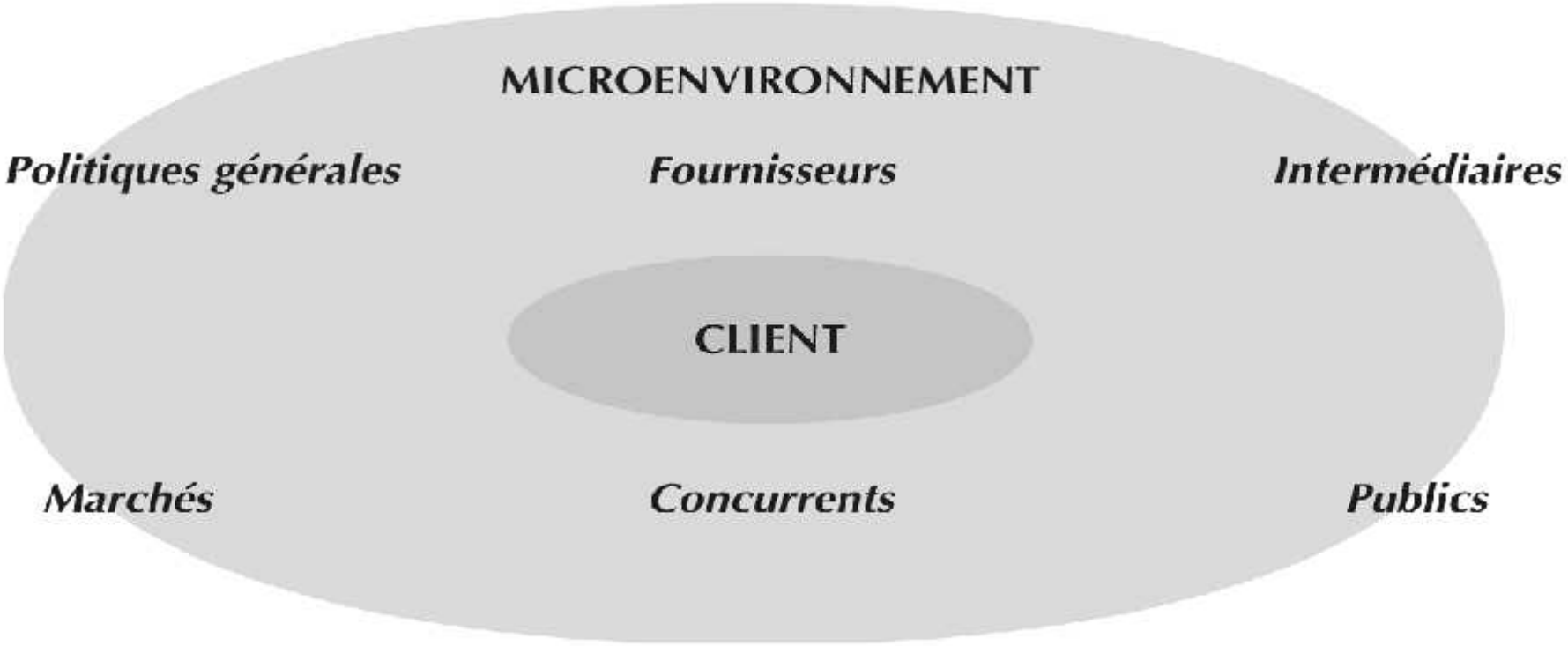
On parle de plus en plus de **l'investissement socialement responsable**.

II- LES DOMAINES CLÉS DE L'ENVIRONNEMENT

B - LE MICRO-ENVIRONNEMENT

Le Micro-environnement constitue l'environnement spécifique de l'entreprise.

Il comprend les concurrents et les partenaires immédiats de l'entreprise (clients, fournisseurs, financiers, etc.).



II- LES DOMAINES CLÉS DE L'ENVIRONNEMENT

B - LE MICRO-ENVIRONNEMENT

- L'étude de l'environnement micro-économique constitue le contenu essentiel des études de marché ou le business plan réalisé par les entreprises.

Les clients	Les fournisseurs	Les concurrents
z connaître les clients effectifs et potentiels z Identifier leurs besoins z Déterminer leur nombre z Evaluer leurs forces et leur pouvoir z Envisager les évolutions	zDéterminer leur nombre zEvaluer leur taille et leur pouvoir zApprécier les fournisseurs qui disposent d'un monopole… z Envisager leurs évolutions	-Déterminer les concurrents directs (biens similaires) et les concurrents indirects (biens de substitution. -Apprécier leur force et leur pouvoir. -Envisager les évolutions en termes de rapport de force -Déterminer s'il est difficile d'entrer dans le secteur (barrières à l'entrée) ou d'en sortir (barrières à la sortie)
	Les relations de clients à fournisseurs sont des **relations de complémentarité** qui fondent une communauté d'intérêts ente les E/se d'une même filière d'activité ce qui fait appel à la coopération inter-entreprises sous forme d'**alliances** et de **partenariat**	La relation entre E/ses d'un même secteur d'activités se caractérisée par **la concurrence**. **-La concurrence directe** : avec les entreprises fabriquant le même produit et s 'adressant à la même clientèle **-La concurrence indirecte**: avec les entreprises fabriquant des produits substituables à ceux de l'entreprise

II- LES DOMAINES CLÉS DE L'ENVIRONNEMENT

C - Les caractéristiques actuelles de l'environnement de l'entreprise

Depuis les années 1980, l'environnement de l'entreprise se transforme de plus en plus radicalement. Ces bouleversements constituent autant de défis pour l'entreprise.

Défi International	Défi Technologie	Défie Sociologique & Humain
La mondialisation de l'économie entraîne : ***Des menaces :*** Arrivée de nouveaux concurrents (Taiwan, Singapour, l'Inde…) ***Des opportunités :*** ▪Création du marché unique européen, ouverture des frontières des pays de l'Est. ▪Ouverture des marchés et levée des mesures protectionnistes	▪ L'information, ▪ les biotechnologies, ▪ l'automatisation, ▪ les nouveaux matériaux ▪ le bouleversement rapide des données de la concurrence nationales et internationale.	Les nouvelles aspirations de la population concernant la qualité de la vie ou la protection de la nature (écologie). (L'appel aux produits bio et produits du terroir)

III- RELATIONS ENTRE L'ENTREPRISE ET SON ENVIRONNEMENT

Toutes les variables clés de l'environnement de l'entreprise ont des conséquences sur le comportement de l'entreprise ce qui peux créer des opportunités ou constituer des menaces pour elle.

- **Une menace :** résulte d'une tendance défavorable du macro environnement qui peut conduire, si aucune mesure corrective n'est prise, à la stagnation, à l'abandon forcé d'un produit ou même à la fermeture de l'entreprise
- **Une opportunité :** résulte d'une tendance favorable du macro environnement qui peut se traduire par un nouveau champ d'actions commerciales dans lequel une entreprise compte bénéficier d'un avantage concurrentiel.

Exemple :

L'augmentation du prix du pétrole (modification de l'environnement économique) est une menace pour de nombreuses entreprises, notamment dans le transport aérien ou l'automobile. Toutefois, cette évolution de l'environnement peut être perçue comme une opportunité pour d'autres. Ainsi, partant de ce constat, Toyota a développé une voiture hybride (Prius). La demande pour cette voiture dépasse largement l'offre et permet à Toyota de gagner des parts de marché. Cette entreprise a donc transformé une contrainte en opportunité.

III- RELATIONS ENTRE L'ENTREPRISE ET SON ENVIRONNEMENT

La maîtrise de l'environnement

Les réactions et les décisions de l'entreprise face aux variables de l 'environnement constitue sa stratégie.

A- Environnement et stratégie de l'entreprise

La stratégie de l'entreprise consiste dans **la combinaison** des **objectifs** qu'elle s'est fixés et des **moyens** qu'elle a choisis pour les atteindre à partir d'une analyse de son environnement.

L'entreprise **cherche, par sa stratégie**, à se positionner de telle sorte qu'elle puisse obtenir, de façon durable, **des résultats satisfaisants** pour ses dirigeants et ses partenaires

III- RELATIONS ENTRE L'ENTREPRISE ET SON ENVIRONNEMENT

La maîtrise de l'environnement

A- Définition de la stratégie

Le terme « stratégie » est d'origine grecque et militaire. Il faisait initialement référence à la conduite d'une armée et aux choix fondamentaux d'un général vis-à-vis de l'ennemi, alors que la notion de « tactique » concernait les décisions engagées au cours de la bataille.

Le modèle développé par la Harvard Business School dans les années soixante s'inspire largement de la stratégie militaire. L'action de l'entreprise est inspirée par la poursuite d'intérêts supérieurs et par les objectifs stratégiques : choix des domaines d'activités, nature et intensité de l'engagement. « Pour aboutir à ces décisions, **le processus d'analyse stratégique consiste à** identifier, évaluer et comparer **ses forces et faiblesses par rapport à celles des adversaires** ; à analyser les évolutions probables de l'environnement pour y déceler des conditions propices ou défavorables à l'action ».

III- RELATIONS ENTRE L'ENTREPRISE ET SON ENVIRONNEMENT

La maîtrise de l'environnement

Depuis les années soixante, les formes de concurrence ont changé et portent davantage sur les ressources et en particulier celles sur lesquelles toutes les autres sont construites (les savoirs et savoir-faire) et qui constituent un avantage concurrentiel durable.

Ainsi, certains auteurs considèrent que la stratégie concerne ***«la question et la maîtrise des ressources et compétences permettant à une firme de se différencier de ses concurrents, de déployer ses activités, d'innover ou de disposer d'une flexibilité suffisante pour s'adapter aux évolutions de l'environnement et aux stratégies de ses concurrents ».*** Ces ressources comprennent à la fois les actifs tangibles, c'est à dire physiques ou matériels, comme les équipements ; et les actifs intangibles, immatériels : aptitudes, capacités, savoirs, réputation, image de marque, droits de propriété intellectuelle, informations, compétences. Selon Raymond-Alain Thiétart , la stratégie est « l'ensemble des décisions et des actions relatives aux choix des moyens et à l'articulation des ressources en vue d'atteindre un objectif».

III- RELATIONS ENTRE L'ENTREPRISE ET SON ENVIRONNEMENT

La maîtrise de l'environnement

LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE FACE A L'EVOLUTION DE L'ENVIRONEMENT

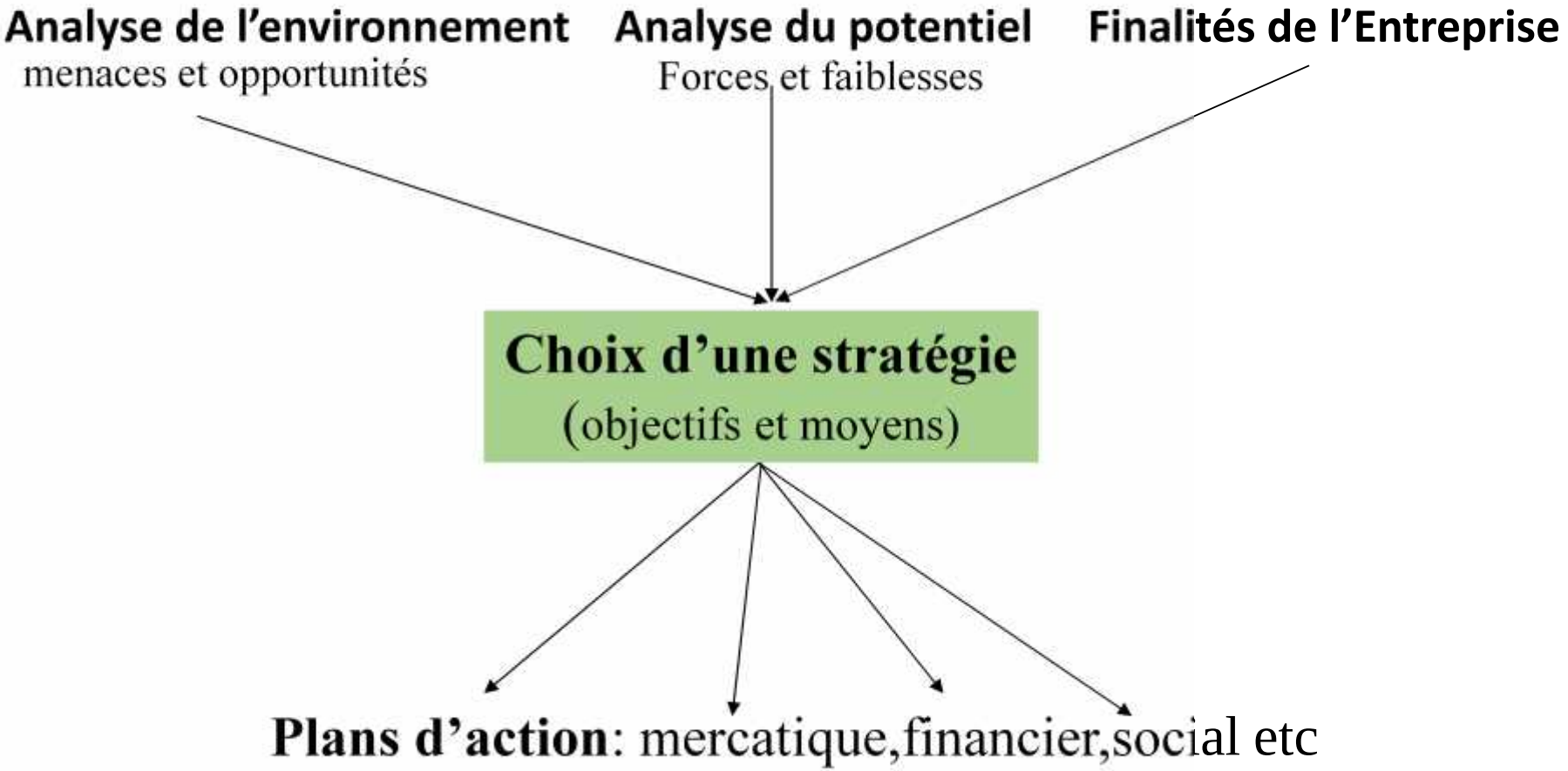
EVOLUTION DE L'ENVIRONNEMENT

Comportement de l'entreprise	Analyse en terme de stratégie
. ignorer les modifications de l'environnement	. absence de stratégie particulière
. faire face aux évolutions défavorables	. stratégie défensive
. Anticiper les évolutions pour ne pas se laisser surprendre	. stratégie offensive

III- RELATIONS ENTRE L'ENTREPRISE ET SON ENVIRONNEMENT

La maîtrise de l'environnement

L'analyse stratégique



L'analyse stratégique consiste à étudier les conditions de l'environnement, et à repérer les capacités de l'entreprise par rapport à ces potentialités et à ses finalités

III- RELATIONS ENTRE L'ENTREPRISE ET SON ENVIRONNEMENT

La maîtrise de l'environnement

B- L'ADAPTATION À L'ENVIRONNEMENT

Autre technique pour faire face à un environnement changeant c'est **La flexibilité** de l'entreprise est sa capacité d'adaptation aux variations de l'environnement.

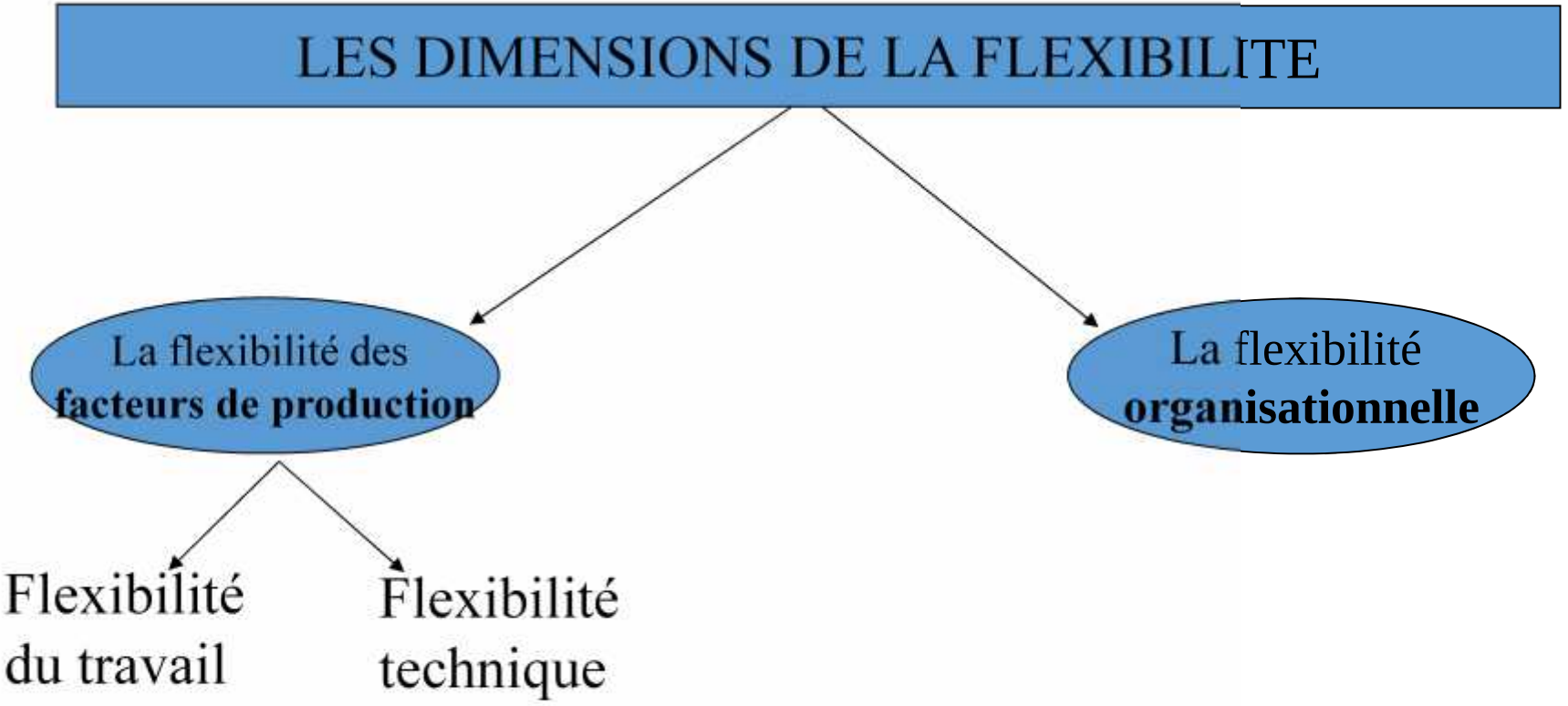
- Les différentes composantes de l'environnement des entreprises évoluent : la concurrence se mondialise, la demande des consommateurs change rapidement, les technologies et les sciences progressent, les événements politiques et économiques s'enchaînent et la réglementation se modifie.
- Il est important pour l'entreprise de prendre en compte l'évolution de l'environnement pour pouvoir y s'adapter.

III- RELATIONS ENTRE L'ENTREPRISE ET SON ENVIRONNEMENT

La maîtrise de l'environnement

L 'adaptation à l'environnement

Autre technique pour faire face à un environnement changeant c'est **La flexibilité** de l'entreprise est sa capacité d'adaptation aux variations de l'environnement.



CHAPITRE IV : LES FONCTIONS DE L'ENTREPRISE

LES FONCTIONS DANS L'ENTREPRISE

- L'entreprise est l'activité d'une personne ou d'un groupe de personnes qui travaillent pour fournir des biens ou des services à des clients à fin de crée des valeurs économiques . C'est une entité économique, sociale et juridique.
- Une entreprise repose sur un certain nombre de fonctions vitales qui assurent son fonctionnement.

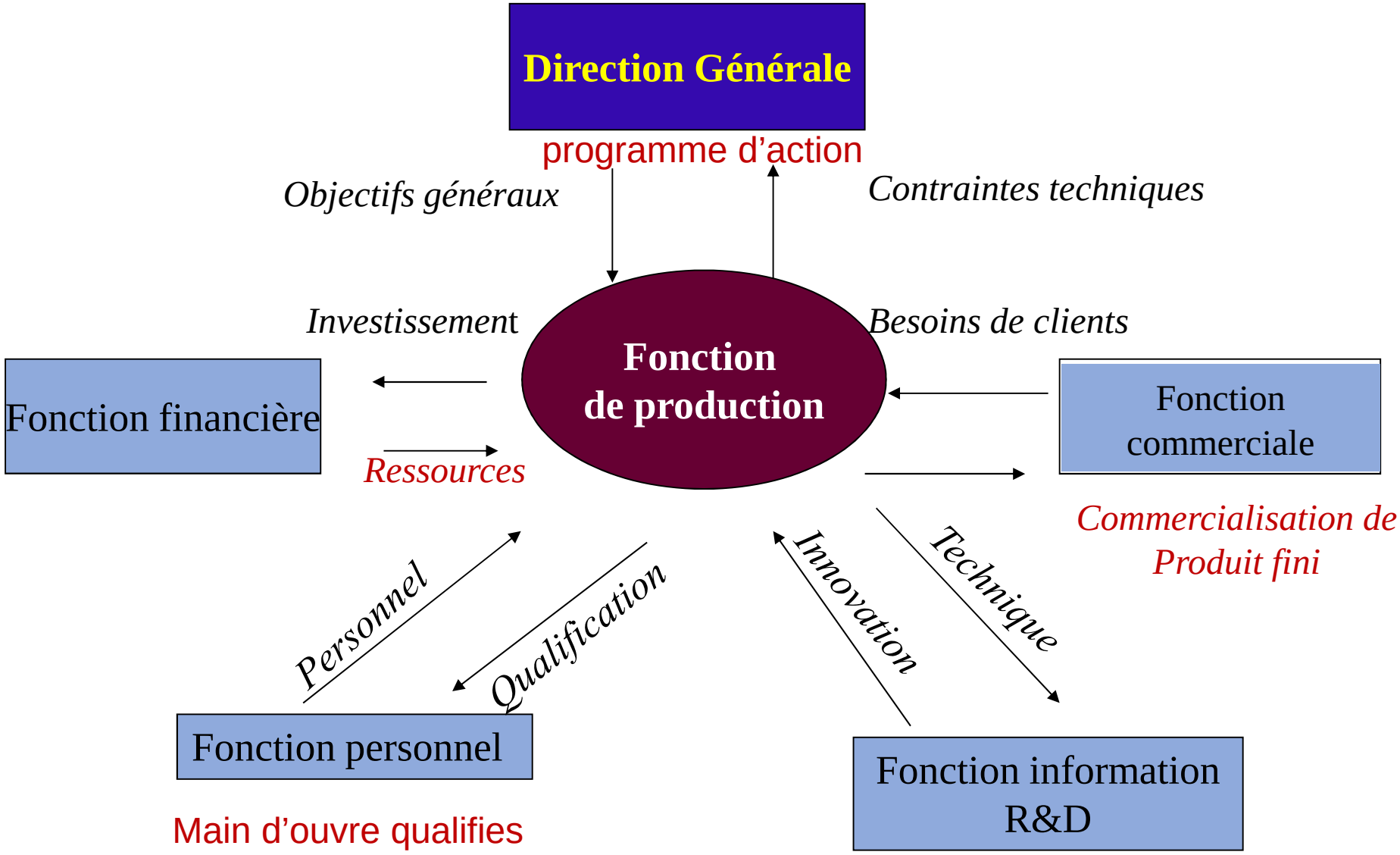
LES FONCTIONS DANS L'ENTREPRISE

- Qu'est ce qu'une fonction ?

- *Une fonction est une catégorie abstraite, un ensemble d'opérations, de tâches à réaliser défini par rapport à un objectif.*

Dans l'entreprise, les fonctions correspondent aux actions nécessaires pour atteindre un but. Chaque fonction est envisagée comme une étape du processus de production qui regroupe un certain nombre de taches, d'activités de nature différente mais concourent à un même résultat.

Les grandes fonctions de l'entreprise



combinaison des facteurs pour obtenir les résultats

LA FONCTION DE DIRECTION GENERALE

Pilotage, direction et management

Le terme management signifie **gestion, direction, pilotage**.

Lorsque le management s'exerce à un haut niveau de responsabilité , on peut l'assimiler à la fonction de direction.

La fonction de **direction** recouvre une **responsabilité stratégique** (la stratégie de l'entreprise), mais aussi une **responsabilité de gestion** , c'ad assure la traduction en objectifs opérationnels et tirer le meilleur parti des moyens dont dispose l'entreprise.

Le management doit permettre de concilier l'organisation humaine et l'organisation technique

LA FONCTION DE DIRECTION GENERALE

Le pilotage s'appuie donc sur l'ensemble des décisions qui sont prises dans l'entreprise par la Direction.

Toutes ces décisions n'ont pas la même importance du fait de différences dans leur champ d 'application et de leur horizon temporel. En ce sens on peut distinguer trois type de pilotage, à savoir:

Pilotage stratégique, tactique et opérationnel:

- **le pilotage stratégique:** tourné vers le long terme
- **le pilotage tactique:** optimiser l'emploi des ressources pour mettre en application la stratégie
- **le pilotage opérationnel** (ou d'exploitation): tourné vers l'emploi quotidien efficace des personnes et des équipements

LA FONCTION DE DIRECTION GENERALE

La notion classique d'administration constitue l'aspect essentiel de la notion contemporaine de management. Pour Fayol, « **administrer c'est prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler** ».

LA FONCTION DE DIRECTION GENERALE

Prévoir C'est le préalable à toute action. La prévision porte sur les butes et sur les moyens. Elle suppose l'étude de la conjoncture et l'analyse des résultats et des ressources internes.

Organiser, «c'est fournir à l'entreprise les moyens et les méthodes nécessaires à la réalisation de ses objectifs en essayant d'obtenir le maximum de production avec le moindre coût.

Ainsi, l'entreprise doit être organisée de façon rationnelle et efficace sur le plan social, technique et financier.

LA FONCTION DE DIRECTION GENERALE

Commander : « c'ad faire fonctionner le personnel »

C'est mettre en action les moyens humains dont dispose l'entreprise. Il faut donc:

- Donner des directives
- Prendre des décisions
- S'assurer de leur exécution

Cette fonction suppose des connaissances humaines, psychologiques, techniques et managériales.

Coordonner:

C'est maintenir l'unité d'action et harmoniser les fonctions de chaque secteur de responsable. Il faut veiller à ce que tout se passe conformément aux directives données

Contrôler : « c'est veiller à ce que tout se passe conformément aux règles établies et aux objectifs fixés »

LA FONCTION PRODUCTION

Représente l'activité centrale des entreprises, Elle met en œuvre des *moyens de production* et de distribution pour fabriquer, installer et distribuer des produits ou fournir des services pour satisfaire un besoin du client.

La gestion de la production doit aboutir à **la fabrication de produits de qualité, dans les délais requis et au meilleur coût**

LA FONCTION PRODUCTION

LA QUALITÉ DU PRODUIT

C'est sa conformité par rapport aux besoins exprimés ou implicites de la clientèle. Elle est appréciable techniquement par rapport à des normes.

La notion de qualité englobe aujourd'hui **la traçabilité de ce produit** (notamment dans l'agroalimentaire) et **les délais de fabrication** y compris les délais de livraison à la clientèle

LA FONCTION PRODUCTION

Le Département de la production regroupe parfois plusieurs services en contact avec le Département études, le Département qualité.

- **Le Service ordonnancement** s'occupe de la planification du chantier ou de l'atelier et de la gestion de production ; il prévoit les besoins en ressources (machines et opérateurs) pour assurer la capacité de production nécessaire à la réalisation de la charge de travail.
- **Le magasin** d'outillage approvisionne, entretient, gère et fournit les outils et équipements nécessaires à la production.
- **Le Service méthodes** établit les plans de fabrication (listes d'opérations d'usinage, montage, manutention...) en fonction des produits à fabriquer ou à installer et détermine les outillages, appareils et machines nécessaires. Il étudie chaque poste de travail en appliquant les règles de l'ergonomie pour obtenir une productivité optimale avec les conditions de travail et de sécurité les meilleures.
- **Le Service expédition** emballe et assure l'expédition, le dédouanement et le transport des produits vendus.

LA FONCTION COMMERCIALE

Le *service commercial*, Longtemps considérée comme secondaire, **la fonction mercatique** a pris une place de plus en plus importante et devient la fonction-clé de la firme qui vise la conquête du marché à travers la satisfaction des clients.

Le *service commercial* responsable des *ventes représente l'interface de l'entreprise avec le marché*. Il constitue un lien important entre la direction de l'entreprise, le *Département de production*... et le client. Il traite les problèmes de facturation en collaboration avec le *Département de comptabilité* et entretient un réseau de représentants qui prospectent et recherchent de nouveaux débouchés.

LA FONCTION COMMERCIALE

Le département commercial peut être chargé de la **formation des clients** au produit et de **la constitution des dossiers techniques contractuels** (documentation, notices...). Assure **le *Service de l'après-vente*** et la maintenance des produits ou installations vendus, **l'assistance au client** dans ou hors du cadre de la *garantie*. Il est organisé pour **approvisionner**, faire réaliser, maintenir en stock et distribuer **les *pièces de rechange***. Il fait remonter au *Département études* et au *Département qualité* les plaintes des clients, les pannes récurrentes.

Fonctions comptable et financière

Le service comptable est chargé de :

❑**Tenir une comptabilité**

- Enregistrer des opérations financières dans les comptes
- Garantir la solvabilité de l'entreprise vis-à-vis de ces *fournisseur* et ces partenaires.
- établir et envoyer les factures aux clients puis en vérifie les paiements.
- Produire des états périodiques (balance) et annuels (bilan, compte de résultat…)
- établir toutes les déclarations obligatoires (TVA, IS, CNSS..)

❑**Source d'information**

- *Effectuer le contrôle de gestion qui vise à contrôler, mesurer et analyser l'activité de l'entreprise. Cette fonction doit apporter des éléments d'information décisifs au management quant à l'atteinte des objectifs (opérationnels et/ou stratégiques).*
- Analyser les indicateurs permettant le suivi des coûts et le contrôle des réalisations par rapport aux objectifs.

Fonctions comptable et financière

La fonction comptable désigne un ensemble de travaux à exécuter afin d'enregistrer, mémoriser, analyser **les activités financières de l'entreprise** et à aider à la prise de décision. Elle gère les comptes et la solvabilité et les ressources financières de l'entreprise tout en assurant l'interface avec les banques, l'administation fiscale, les clients et les fournisseurs...

Fonction de la gestion des ressources humaines

«La gestion de ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de **disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité**».

Pour une DÉFINITION FONCTIONNELLE :

La gestion des ressources humaines est un ensemble de fonctions et de mesures ayant pour objectif d'optimiser, de mobiliser et développer les ressources du personnel pour une plus grande efficacité, au profit de la productivité d'une organisation.

Pour une DÉFINITION STRATÉGIQUE :

«La GRH d'une organisation se définit comme l'ensemble des activités qui visent la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision, de la stratégie et des objectifs de l'organisation.

Fonction de la gestion des ressources humaines

Qu'est-ce que la GRH ?

Fonction de la gestion des ressources humaines

Le service RH apporte une forte contribution à la valeur ajoutée et à la compétitivité de l'Entreprise. Son rôle essentiel est de gérer l'ensemble des salariés depuis l'embauche jusqu'au départ de l'entreprise.

Le SRH est chargé aussi de la gestion des stagiaires, la formation du personnel, les relations avec les acteurs sociaux ainsi que :

- L'appointements et Salaires dont le rôle est de communiquer au Service de Comptabilité la liste des salaires à payer.
- le Service HSE qui s'occupe des problèmes liés à l'hygiène, la sécurité et à l'environnement.
- le Service social gère les difficultés rencontrées par les membres du personnel, le logement et le transport collectif des salariés...
- le *Service Communication* (interne) ou vers l'extérieur (médias, publicistes).
- Les grandes entreprises ont généralement un *Service juridique* qui traite les contentieux.